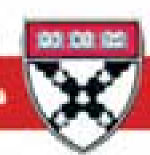
دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

عروض

تقنع وتحفز

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

العبيكان
Obeikan

عروض تقنع

وتحفز

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

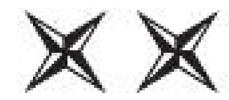
- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

دليل اغتنام الوقت

عروض تقنع وتحفز

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي



Original Title
The Results-Driven Manager Series
PRESENTATIONS That Persuade and Motivate

ISBN-10: 1-59139-349-3
ISBN-13: 978-159139-349-8

ISBN 9 - 022 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

عروض تقنع وتحفز./ مجموعة مؤلفين؛ هيثم نشواتي؛

– الرياض 1431هـ

206ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 9 - 022 - 503 - 603 - 978

1 – التسويق　　أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

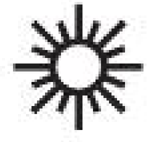
ديوي: 658.8　　رقم الإيداع: 3653 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 4160018 – فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



مقدمة

جاءت اللحظة التي كنت تخشى قدومها: يجب عليك إعداد عرض لمجموعة. تشعر باضطراب في معدتك، وراحتا يديك مبللتان بالعرق. كيف ستجتاز هذا الاختبار الصعب؟

يساعدك إدراكك أنك لست وحيداً. كثير من الناس وفيهم معظم الخطباء الضليعين والمتمكنين - يشعرون بكل شيء بدءاً بالتوتر العصبي الخفيف، وانتهاءً بالرهبة الكاملة عندما يقدمون عرضاً. في الحقيقة، أظهرت دراسة أن عدداً مرعباً من الناس يفضلون أن يخضعوا لعمل جراحي لا ضرورة له بدلاً من أن يلقوا خطاباً!

لكن بالرغم من الإحساس باضطراب المعدة، بوسعك اتخاذ خطوات تمهيدية استعداداً لتقديم عرض ناجح يعمر بالذاكرة. لا تكمن البراعة في كبحك جماح توترك العصبي، بل باتباعك بعض الإرشادات الأساسية، والقوية التي تمكنك من تحويل توترك العصبي إلى طاقة إيجابية تبث الحياة في كل عروضك، وتحقق لك النتائج التي تتوخاها.

هل تفكر في أن كل هذا العمل يتطلب كثيراً من الوقت، والوقت ضرب من ضروب الترف الذي لا تنعم به؟ إن كان الأمر كذلك، فخذ

في حسبانك: القدرة على تقديم عروض مجدية ليست مجرد مهارة ترف تحاول اكتسابها، بل أضحت ضرورة من ضروريات عالم التجارة. بالرغم من أننا نعيش في عصر التقانة، مازال الاتصال المباشر بين الناس هو الناقلة المفضلة للتعلم، والمشاركة في الأفكار، والرؤى.

يطلب من المديرين -على نحو متزايد- أن يعدوا عروضاً لجماهير تراوح مواقعهم: بين مديريهم المباشرين، ومديرين آخرين، ومراقبين، وزبائن، وزملاء عمل. المدير الذي يعتد به، ويعول عليه على صعيد تقديم عروض مجدية يحظى بفرصة أفضل للتقدم في عمله من ذاك الذي لا يكلف نفسه عناء التمكن من هذا الفن الضروري.

إن كنت في حاجة إلى مزيد من الاقتناع، ففكر في عروض استمعت إليها، وشاهدتها، وكانت رديئةً إلى حد بعيد. أنت تعرف ما أقصد: حديث رتيب ممل من محدِّث كئيب جعلك تشعر بأن الوقت يمر ببطء متثاقلاً؛ الأمر الذي جعلك لا تكاد تتمكن من إبقاء عينيك مفتوحتين. أو مقدم عرض آخر كان يسابق الزمن في عرض شرائح مصورة حشر فيها الكلام حشراً بطريقة لا تمكن المشاهدين من قراءته. بالرغم من أن لكلتا هاتين المصيبتين انعطافةً مختلفةً، إلا أنهما تشتركان في أمر واحد: مقدما العرضين بهما أضاعا وقت جماهيرهما، ووقتهما، ومال شركتيهما.

هل بتَّ مقتنعاً؟ حسنٌ، أنت الآن مستعد لتخطوَ خطواتك الأولى على الطريق التي تؤدّي بك إلى أن تصبح مقدم عرض قوياً. أسرار العروض الناجحة بسيطة:

- **التحضير**: توضيح هدفك، وفهم جمهورك، وبناء عرضك؛ بحيث يلبي احتياجات جمهورك، ويتحكم في رهبة خشبة مسرح الحدث.
- **الإلقاء**: استقطاب انتباه مستمعيك منذ بداية الخطاب، والاحتفاظ به حتى النهاية، ومن ثم البراعة في التعاطي مع الأسئلة والأجوبة عقب الانتهاء من إلقاء الخطاب.

حتى ذلك الحد، نظمنا فقرات هذه الباقة ضمن ثلاث مجموعات:

- تحضير عرضك.
- تقديم عرضك.
- تعزيز عرضك باستخدام أساليب وأدوات قوية.

بالرغم من أننا نرحب بأي نظام تتبعه في قراءة مقتطفات هذا الكتاب، فقد ترغب في معالجتها وفق أسلوب التتابع المنطقي إن كنت حديث العهد بالخطابة، أو إن كنت تتهيب، بصورة خاصة، فكرة تقديم العرض. إن قررت قراءة الفقرات وفق النظام المبين هنا، فعليك أن تأخذ في الحسبان تحديات الإعداد أولاً.

استعدادك لتقديم عرضك:

ما هدفك؟ كما تؤكد فقرات هذا الفصل، يوجد كثير من أنواع العروض المختلفة - لكل منها هدف مختلف. فَكِّر في خطابك الذي أوشك موعد إلقائه. ما الهدف منه؟ هل أنت في حاجة إلى إعلام

العاملين في إدارتك بأخبار سيئة؟ أم تريد طلب استصدار قرار من رؤسائك بشأن مسألة تجارية شائكة؟ أم تقترح حلاً لتلك المشكلة المزعجة القائمة في وحدة عملك؟

أم هل يفترض بعرضك أن يقنع مستمعيك بتبني أفكارك، وأن يحفز جمهورك إلى درجة تجعلهم يتخذون إجراءً؟ على سبيل المثال: هل أنت بصدد بذل الجهد في سبيل إنجاز صفقة بيع كبيرة؟ أم أنك تحاول إطلاق حملة تغيير جوهري؟ أم ترغب في حمل أعضاء مجلس الإدارة على الموافقة على استثمار جديد محفوف بالمخاطر؟ تبعاً لـ نيك مورغان في «العروض الثلاثة الأشد قسوة»، تعد العروض التحفيزية من أهم عناصر الخطاب الذي يعول عليه لإثارة اهتمام المتلقين في عالم التجارة. يقول مورغان: «خطابات من هذا القبيل تتطلب مزيداً من الدقة والبراعة». إنها أكثر حرجاً وحسماً من «مجرد حديث صريح عن التأخر في تسليم منتج لمجموعة ينتابها الغضب بسبب تأخرِ تسليمه» أو من «تحليل بعض الأرقام المتواضعة لأعمال الربع الثالث من السنة أمام مجموعة من معالجي الأرقام الاحترافيين في وول ستريت الذين يشكّون في صحة ما يقال».

في الحقيقة، أهمية العروض التي تقنع وتحفز آخذة بالتزايد على صعيد الشركات في كل مكان. لماذا؟ عالم التجارة يتغير اليوم بوتيرة أسرع من أي وقت مضىبوجود تقنيات جديدة تؤثر بشدة في نماذج العمل القديمة، بل تكاد تقضي عليها، وأذواق الزبائن تتبدل، ومنافسون جدد مذهلون يلوحون في الأفق، وقوى محركة عالمية غير

مسبوقة تعيد كتابة التجارة العالمية. المديرون الذين يتمكنون من إعداد عروض تقنع مستمعيهم لمواجهة مثل هذه المتغيرات، والتجاوب معها يزودون شركاتهم بمهارة هي أحوج ما تكون إليها.

العروض التي تقنع وتحفز مهمة لسبب آخر أيضاً، كثير من المؤسسات الضخمة تبنت نظام إدارة جذاباً يقتضي إنجاز الأعمال بالتعاون مع آخرين ليس لها عليهم سلطة رسمية. وفكرة تفويض الموظفين، ومنحهم صلاحيات استرعت انتباه كثير من الشركات التي ترغب في رؤية العاملين فيها يشاركون في صنع القرار أكثر فأكثر.

ببساطة، نادراً ما تجد مديراً، اليوم، قادراً على إصدار أوامر لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم أن يطيعوه إطاعة عمياء.

لذلك، يجب عليك أن تقنع العاملين بتغيير أسلوبهم العملي في ميدان العمل. لكن لا تفترض أنك تستطيع الاكتفاء بجعل الحقائق تتحدث عن نفسها عندما تقترح اعتماد نهج في العمل. يشرح مورغان هذه النقطة حين يقول: «أبدع عرضاً يحفّز»:

> يتوخى من عرضك أن يقود جهودك عبر [خطوات صنع القرار].
> يحتاج جمهورك إلى مرافقتك عبر القيام برحلة عملية صنع القرار.
> ما لم يمتلكوا القرار لن يعملوا على إنجاحه.

وأستشهد هنا بقول كوينتيليان، الخطيب الفصيح الروماني القديم: «إن خطاباً عادي المحتوى مدعوماً بكل قوة الإلقاء لهو أكثر تأثيراً من خطاب عظيم المضمون، إلا أنه تعوزه تلك القوة». إن كوينتيليان

استشـرف هذا الأمر استشرافاً عملياً. الخلاصة هي أن الإلقاء المقنع ينطـوي على قوة أكبر من التشويق والإثـارة، ومن عرض حقيقي معزز بالوقائع، إلا أنه يفتقر -كلياً- إلى النوعية التحفيزية.

مـن جمهـورك؟ عندما تكـون عاكفاً على التحضـير لتقديم عرض مقنـع ومحفز، مـن السهل عليك الاقتناع بأن الخطـاب الذي بات زمن إلقائـه وشيكاً يدور كله حولك، وحول أفكارك. هو ليس كذلك: إنه يدور حـول مستمعيك. قبـل أن تتوصل إلى ما أنت عـازم على قوله على وجه الدقـة، يجب عليـك التفكير: **من جمهورك؟** ومـاذا سيطلب منك لكي يوافقك على عرضك؟

في كتابـه «مفتاح إعـداد عروض أفضـل: تحليل الجمهـور»، يشرح مايكل هاترسلي سبع طـرق تمكنك من إنعام النظر في قلوب جمهورك العتيـد، وعقولهـم قبل شروعك في إعداد عرضـك. ثم إنه يتحدث عن مخاطبتـك جماهير مـن المرجـح أن تخاطبهـم غير مـرة. لا يقتصر جمهورك على الذيـن سيجلسون أمامك للاستمـاع إلى حديثك؛ أعني صانعـي القرار الأساسيين. قد يتضمن جمهورك أي مجموعة يمكن أن تتأثر باقتراحك مثل المجموعات التي يمكن أن تغدو أعمالها أكثر صعوبة بسبـب اقتراحـك، والأفراد الذين يمكن أن يكون لهـم بعض التأثير في صانعي القرار في المستقبل.

إضافـة إلى تمييز جماهيرك المختلفة، يعرض هاترسلي سلسلة من التوصيـات - بدءاً مـن تحديد المقاربة التي تلائم جمهـورك الأساسي

علـى نحـو أفضل (هل ستطلـب منهم أن يفعلـوا شيئاً مـا؟ هل ستلقي عليهـم أسئلـة؟)، ومروراً بدراسـة مواقفهم -بطريقـة استباقية- من مقترحك، ووصـولاً إلى تخمين مدى معرفتهم ما، أنت عازم على قوله، ومدى احتمال اقتناعهم بجوهر -لا بمظهر- اقتراحك.

كيف تعد عرضك؟ وضَّحْتَ هدفك، وحللت جمهـورك. أما الآن، فقد حان وقت معرفة طريقة إعـداد العرض. ماذا ستقول أولاً، وثانياً، وثالثـاً؟ كيـف ستختم حديثـك؟ في فقرة «كـوِّنْ عرضاً يحفـز»، ينظر مورغـان عـن كثب إلى كيفيـة اصطحابك عبر رحلة صنـع القرار التي تريدهم أن يقوموا بها.

ينصـح مورغان بالشروع في سرد قصة مقتضبة تكشف النقاب عن المشكلة المعروضة. بعد ذلك تتحدث عن هموم جمهورك، واهتماماتهم. على سبيل المثال:

> بإمكانـك ربط حديثك بمحلـل مالي مخيب الأمل في وول ستريت كان يفكـر في تخفيض قيمة أسهـم شركتك. إن هذا يجـدي نفعاً إن كان موظفوك يحظون بشيء من الإنصاف في شركتك.

أتبع قصتك تحليلاً صادقاً للوضع الإشكالي، ثم قدم الجزء الجيد؛ الحـل الذي تقترحه للمشكلة. بيّن مزايا الحـل الذي اقترحته، ثم كلف مستمعيـك مهمـةً سهلة الإنجـاز (إعداد قائمـة أمورٍ يحقـق تنفيذها فرصـاً مثيرةً لقسمهم)؛ بحيث يبـدؤون، من فورهم، بتحقيق المكاسب التي شرحتها لهم بطريقة جعلتها شديدة الجاذبية.

للاطـلاع على مثال آخـر يوضح آلية عمل هــذه المعالجة في خطاب تاريخــي شهير، احرص على قراءة: «كيف تعـد خطاباً مقنعاً؟». ارسم خريطـة لفصول خطاب غتسبرغ الشهير الذي ألقاه أبراهام لنكولن - واقتصر على 250 كلمة، واستغرق إلقاؤه دقيقتين - وذلك كي تستوضح المعالجة التي يشرحها مورغان.

كيـف ستتدبر أمر التحكم في رهبـة مسرح الحدث؟ مع اتخاذ آخر خطـوة على صعيـد إعداد عرضـك، بوسعـك، أيضاً، اتخـاذ خطوات للتحكم في رهبـة خشبة مسرح الحدث. في الحقيقة، التعامل مع التوتر العصبــي في أثناء مرحلة التحضير يعد فكرة طيبة. جاء في مقال تحت عنوان: «التغلب على رهبة المنصة»، من تأليف جون دالي وإيسا إنغلبرغ: تستطيـع -بـكل تأكيد- استخـدام أساليب تمكنك مـن التحكم برهبة المنصــة في أثنــاء إلقائك كلمــة، أو التحكم في رهبــة مسرح الحدث في أثنــاء إجرائك مفاوضة. على أي حال، قد يجد الخطباء والمتحدثون أن معالجة تلك الرهبة في مرحلة التحضير أكثر سهولةً.

إن الإستراتيجيـات التي يشرحها كل من دالي وإنغلبرغ والتي تهدف إلى الحـد من توترك الشديـد قبل توجهك إلى المنصــة هي من الوفرة بمـكان. مجرد فهمـك جمهـورك والموضوع الـذي أنت بصــدد عرضه -فيمـا يريان- يعد خطـوة أولى قوية. كلمـا ازدادت معرفتك جمهورك وبموضوعـك ازدادت الثقة التي تشعر بها وأنت تقف خلف المنصة - ولا شــيء يبدد التوتر أكثر من الثقة بالنفس. ينصح هذان المؤلفان بحفظ

الـكلام الـذي ستلقيـه في الدقيقة الأولى مـن عرضك عـن ظهر قلب. لمـاذا؟ معظم الناس يعانون من أسوأ نوبات القلق لدى استهلالهم إلقاء الخطـاب. بحفظك مـا ترغب في قوله، غيباً، في الثـواني الستين الأولى تساعد نفسك على اجتياز المرحلة الحرجة والعسيرة.

تقديم عرضك:

أعددت عرضـك بعناية موضّحاً هدفك، ومحللاً جمهورك، ومقرراً كيفية إعداد الكلمة التـي ستلقيها، ومتدبراً أمرك حيال رهبة المنصة. مـا الذي تستطيع القيام به في أثناء تقديمك العرض لتعزيز فرصك في تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها؟

الفقرة المدرجة تحت عنوان: «هل تعد عروضك تحفيزية؟» تستعرض أساليب مجدية في هـذا المجال. بالإفادة من خطاب الرئيس جون إف. كنـدي الذي وجهه إلى مواطنـي برلين الغربيـة في السادس والعشرين مـن حزيران (يونيو) عام 1963 -خطاب خلّف شعـوراً قوياً عارماً لدى مستمعيه- تعرض هذه الفقرة دليلاً إرشادياً أولياً، إلا أنه قوي بمكوناته المميـزة. على سبيل المثـال: التزم بعرض فكرة واحـدة رئيسة في أثناء تقديم عرضك، وكرر عبارة جديرة بالرسوخ في أذهان المستمعين مرات عديدة، واحتكم إلى مبادئ تتجاوز مصالح جمهورك الذاتية.

استحوذ على انتباه مستمعيك... الثواني الستين الأولى من كلمتك بالغـة الأهميـة، بوسعك اتخـاذ خطوات تهـدف إلى استقطـاب انتباه

جمهــورك. اعمل بنصيحة مؤلفي كل مــن: «ست طرق للاستحواذ على جمهــورك منــذ البداية» و«خمســة أساليــب ناجحة للشــروع في تقديم عرض»، وحاول مقاومة الانصياع للكلمة التقليدية التي تنصح باستهلال العرضــ بإلقــاء فُكاهة. قلة أولئــك الذين يعول عليهــم في الابتعاد عن الفكَاهــة. الحقيقة هي أن «العثور على الفُكاهة الجيدة صعب، وأصعب منه إلقاؤها، وسرعان ما تسقط في عالم النسيان».

إذاً، مــا الذي يجب عليك فعلــه، بدلاً من الفكَاهة، كي تبدأ عرضك بدايــة مفعمــة بالحيوية؟ اربط اهتمامــك بالموضوع الــذي أنت بصدد عرضه بقصة شخصية.

اذكر حقيقة فيها شيء من الطُّرفة. ألق سؤالاً يسبر أغوار المتلقين. يطرح مؤلفو مواد هذا الكتاب عدداً كبيراً من الخيارات كي تنتقي منها ما يحلو لك، إضافة إلى أمثلة كثيرة مقتطفة من خطابات حقيقية.

... **ثم حافظ عليه**: لا يكفي أن تستقطب انتباه مستمعيك منذ بداية الخطــاب - يجب عليك، أيضاً، أن تستحــوذ على اهتمامهم حتى نهاية الخطــاب. يشرح ريتشــارد بيرك فيما كتبه تحت عنــوان: «هل تصغون إلي؟» أساليــب مجدية تعين على تحليل لغة أجساد المستمعين لمعرفة هل لا يزالــون منسجمين، وتنبيههم إن لم يكونــوا كذلك. مفتاحك لتحقيق ذلــك يكمن في جعل جمهــورك مندمجاً فيما تقــول، ومفعماً بالنشاط. علــى سبيــل المثال: اطلــب منهم أن يصوّتــوا برفع الأيدي لأمــر أو رأي معين، ثم استخدم نتيجة التصويت نقطة انطلاق نحو مزيد من النقاش أو إلقاء الأسئلة. أيضاً، حدد فرداً من أفراد الجمهور تتوسم فيه اللطف

والكياسة، وأقم معه علاقة ود ووئام عبر إقامة اتصال بصري بينك وبينه، وعبر التبسم، ومن غير أن تتبادل الكلام معه. ينصح بيرك قائلاً: «عندما تضبط شخصاً لا يصغي إليك، اجعله الشخص الجديد الذي تنشئ علاقةً معه. ربما يعود الذين لا يصغون إلى الانتباه».

يضيف جوديث همفري إلى نصيحة بيرك في مقال تحت عنوان: «أنت أحسن وسيلة بصرية» قوله: لست في حاجة إلى شرائح مصورة لاستقطاب انتباه مستمعيك عبر تقديم عرض. أنت في حاجة فقط إلى... نفسك! يستشهد همفري بأعظم خطابات في التاريخ الإنساني: خطاب جون إف. كندي التدشيني، وخطاب مارغريت تاتشر في جزر فوكلاند، وخطاب مارتن لوثر كينغ، دجي آر الذي قال فيه: «لدي حلم». كل هذه الخطابات العظيمة لم تستخدم وسائل مساعدة بصرية. إذاً كيف يحافظ الخطباء، والمحدثون الموهوبون على انسجام جماهيرهم معهم دون أن يستعينوا برسوم بيانية، ومخططات، وصور؟ إنهم يجعلون جماهيرهم تركز على أشخاصهم، وذلك عبر لجوئهم إلى المشي، أو الجلوس بينهم، مبقين رؤوسهم مرفوعةً، ومستخدمين إيحاءاتٍ، وإيماءاتٍ لتوكيد أفكارهم.

عبر تعزيز حضورهم «الجُسْدَانيّ» الطبيعي، تحث جمهورك على التركيز عليك بصرياً مرجحاً بذلك احتمال إيصال رسالتك أكثر.

تحديات إلقاء الأسئلة، والأشياء الأخرى التي يقتضي التعامل معها ارتجالاً دونما تفكير وتحضير سابقين؛ هذه التحديات، على صعيد قدرتك على الاستحواذ على انتباه جمهورك والحفاظ عليه، شيء، أما

الشـــيء الآخر فيتمثل في إطلاق جمهورك عليك وابلاً من الأسئلة عقب انتهائك من إلقاء كلمتك. أنواع الإصغاء الخمسة تكشف النقاب عن:

> فيمـا يخص كثـيراً من المتحدثـين، يعد الجزء غير المكتـوب من العرض الأكـثر إثـارةً للرهبة: الوقت المكرسـ لعرض الأسئلـة، والإجابة عنها في النهاية.. ماذا لو ألقى أحدهم عليك سؤالاً لا تستطيع الإجابة عنه؟ وماذا إذا تحول آخر إلى شخص عدائي؟ وما العمل عندما [يختار] ثالث الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة ليلقي خطبةً مطولةً عن موضوع آخر؟

تمتلـك مفتاح معالجـة الزمن المخصص للأسئلـة والأجوبة عندما تصغي، بعناية، إلى الأسئلة، وتتجاوب عبر استخدام الأسلوب المناسب. هذه الفقرة تعرض خمسة أساليب قوية في هذا المضمار. الأول -تقديم تغذيـة راجعة- هو الأسهل: تعرض فيـه، ببساطة، موقفك من الموضوع الـذي عرضه السائـل. لكن لا يعد ذلك كافيـاً في معظم الأحوال -على وجـه خاص- عندمـا يبدي السائل روحـاً عدائية. عندمـا يتعلق الأمر بمستمع أبدى ميلاً واضحاً إلى انتقادك متكلفاً البحث عن أخطاء، ضع السـؤال من جديـد، ألقه على السائل. مثال على ذلـك: «إذاً تقول إنك تعتقـد أن مـا أعرضه لا يعدو كونه سياسةً عامـةً». إعادة سبك السؤال التي تنم عن مهارة هي تلك التي تحمل السائل على الإجابة بـ «نعم». هو الآن متفـق معك - وسوف يكون أكـثر انفتاحاً لتلقي مزيد من شرحك. تقـدم الفقرة ثلاثـة أساليب إصغاء إضافية فيمـا يتعلق بموضوع إلقاء الأسئلـة والإجابة عنها، إلى جانـب اختبار موجز لمساعدتك على تقويم مهارات الإصغاء عندك.

بيد أن الزمن المكرس لطرح الأسئلة والإجابة عنها ليس الزمن الوحيد الذي تتكلم فيه ارتجالاً. فكما ورد في فقرة تحت عنوان: «الخطاب المرتجل» للكاتبة تشريل ويلز: «قد تجد نفسك مدعواً لتقديم عرض من فورك». وهي تسلم بأن هذا أمر لا يصدق. مع ذلك، بإمكانك أن تتلقف بعض الإستراتيجيات، وتضعها في بوتقة واحدة؛ الأمر الذي يساعدك على خوض التجربة. تتضمن هذه الإستراتيجيات تحليل جمهورك على جناح السرعة قبل أن تعتلي المنصة لمواجهته، وأن تبقى مركزاً على رسالتك في أثناء إلقائك كلمتك، وأن تتوجه بتعليقاتك إلى جمهورك كله بدلاً من تركيزك على صانع قرار رئيس، أو على من ألقى عليك سؤالاً.

تعزيز عوضك

بالإضافة إلى النصيحة المقدمة في الجزأين الأولين من هذا الكتاب، قد تجد في امتلاكك مجموعة صغيرة من الأدوات، والأساليب الإضافية الهادفة إلى تعزيز عروضك أمراً مفيداً. بإمكانك معرفة هذه الأدوات والوسائل عبر اطلاعك على الفقرات المدرجة في الجزء الثالث، والأخير من هذا الكتاب.

يعرض غرينباي في فقرة تحت عنوان: «ست طرق للتغلب على رهبتك من الخطاب» أفكاراً وإلماعات جيدة إضافية تمكنك من كبح جماح رهبة خشبة مسرح الحدث، والتغلب عليها قبل أن تقدم عرضك. اقتراحاته بدءاً من إلقاء قصائد شعرية على مسامع زملاء عمل موثوقين وأنت تعتلي سطح طاولة، وانتهاءً بأدائك أغنية أطفال في جو مبالغ فيه من

الدعابـة، والفكاهــة تمكنك مــن توسيع مــداك العاطفــي؛ الأمر الذي يعــود عليك بالاسترخاء، وعلى شخصك بالجاذبية القيادية. وبالطبع، مقارنــةً بالعيشـ في كنف هذه التجارب العمليــة المروعة، سيبدو تقديم «مجرد» عرض أمراً سهلاً.

في «عروض 101» ينقل جون كلايتون التركيز إلى الرسوم والخطوط البيانيــة. إن كان لا بــد لك من استخدام الشرائــح المصورة، والوسائل البصرية المساعــدة الأخرى في أثناء إلقائك كلمــة، ينصحك كلايتون بتجنــب ارتــكاب الأخطــاء الشائعة مثــل حشر كثير مــن النصوص في شرائحــك البصريــة، وإغــلاق شاشــة العرضـ بجســدك، ومخاطبة الشاشة بدلاً من مخاطبة جمهورك.

«عروضـ تروق لــكل مستمعيك» و«كيف تحــول الخطابات الضعيفة إلى أخــرى عظيمــة؟» تلج عالماً مختلفاً كلياً: بنــاء جسر من الثقة بينك وبــين جماهيرك، والتكيف مع أساليبهم في التعلم. ثمة عدد من الأفراد في كل جمهــور يتعلمــون بصــورة أفضــل بواسطة الاستمــاع (متعلمون بواسطــة الإصغاء)، وآخرون يتعلمون عبر حركات الجسد (حركيون)؛ وغيرهم يتعلمون عبر النظر إلى الخطوط والرسوم البيانية، والشرائح المصورة (بصريون). أكثر العروض تحقيقاً للنجاح هي تلك التي تروق لأصحــاب الأساليب الثلاثة عبر عرض كلمــات مثيرة للعواطف، وصور آســرة، وإتاحــة فرص للجمهور كــي يتحركوا (ربمــا يتحركون برفعهم أيديهــم «للتصويت» مر ما). كما يشير نيــك مورغان، بإمكانك جعل الخطــاب الحركي يحقــق مصلحتك؛ على سبيل المثــال، بالاقتراب من

الجمهور أكثر لتأكيد نقطة معينة، وتجنب لغة الجسد التي يمكن أن ترسل رسالة سلبية دون أن يعي مرسلها ذلك (مثال: مصالبة الذراعين توحي اتخاذَ موقف دفاعي).

يصل هذا الفصل إلى غايته بعرض لـ «وصايا العروض العشر»، وهي كناية عن اقتراحات عملية وسهلة التنفيذ، مثل: «يتعين عليك تخفيض الشرائح المصورة إلى أقل عدد ممكن» و«يجب عليك معرفة الزمن الذي ينبغي تكريسه في كل وقت من الأوقات» و«لا ينبغي لك أن تقرأ خطاباً قراءة حرفية، ولا أن تحفظه عن ظهر قلب».

مسلحاً بالنصح الذي تسديه مقتطفات هذا الكتاب، ينبغي أن تكون قادراً على متابعة معالجة عرضك الوشيك بقدر أقل من التوتر العصبي، وقدر أكبر مما كنت ترجو من رباطة الجأش، والثقة بالنفس. تذكر أن مفاتيح العروض الناجحة هي:

- فهمك هدفك وجمهورك.
- تدبر أمر رهبة خشبة مسرح الحدث.
- الاستحواذ على انتباه المستمعين، والمحافظة عليه.

ما المكافأة التي ستعود عليك نتيجةً للتحضير الدقيق، والإلقاء الذي يتسم بالبراعة؟ مستمعون ملهمون يتلقون اقتراحك بحماسة، وشركة تقدر قدراتك في تحفيز آخرين، وتحقيق نتائج.

إعداد عرضك

كمـا هي الحال مع معظم التحديات في الحيـاة، الإعداد هو المفتاح الرئيسـ لتقديم عرض ناجح. الفقـرات المدرجة في هذا الفصل تشرح طريقـة إرساء الأرضية لخطابك، أو لعرضـك. فكر، أولاً، في هدفك – هل يتمثل بإقناع المستمعين باعتناق أفكارك، أم أنه يرمي إلى تحفيزهم مـن أجل اتخاذ إجراء معين، أم أنه، ربما، يتطلع إلى كلا الأمرين معاً؟ فهمك الواضح لهدفك يمكّنك من اتخاذ خطوة لاحقة: تحليل جمهورك. من الذيـن يستمعون إليك؟ مـاذا يعرفون عن موضـوع عرضك؟ كيف يمكن أن يتحاوروا مع رسالتك؟

مستنـيراً بفهم عميق لإطار جمهورك العقلي، واحتياجاته، تستطيع أن تمضي قدماً في إعداد عرضك –مقرراً ما ستقول أولاً، وكيف ستدعم أفكارك وتدافـع عنها، وكيف ستختم كلمتك بحيـث تخلّف أعمق تأثير ممكن. حتى تصـل، وقد أعددت للأمر عدتـه الكاملة، تستطيع اتخاذ بعض الخطـوات للتحكم في رهبـة خشبة مسرح الحـدث. ما هدفك؟ إنـه يتمثل بالصمود على مدى الثـواني الستين الأولى من زمن كلمتك– عندما يبلغ التوتر أقصى مداه.

العروض الثلاثة
الأشد قسوة

نيك مورغان

مـا الأحاديـث الثلاثة الأشد قسـوة التي يتعين عليـك الإدلاء بها - الأحاديـث التي تسبب لك، حقاً، حالـة عصبية، أو شيئاً من الارتعاش؟ هـل التحـدث بصراحة عن تأجيـل موعد تسليم منتج مـا مع مجموعة غاضبة تريد استعمالـه؟ أم إخبار فريق من المستخدمين أن تسريحهم من العمل بات وشيكاً؟ أم تحليل بعض الأرقام المتواضعة للفصل الثالث أمام مجموعة تنزع إلى الشك من معالجي الأرقام الذين تتوافر لديهم قواعد معلومات ضخمة، ويتوصلون إلى نتائج سريعة في زمن قصير في وول ستريت؟

هـذه المواقف، في الحقيقة، قاسيـة، فكل منها يتطلب تقديم نوع من أنواع الأخبـار القاسية؛ وليس هذا بالأمر السهل. لكن بوصفها عروضاً هي ليست صعبة الإعداد.

ومفتاح التعامل معها يكمــن في الإفصاح عن الأخبار السيئة كاملة، وبطريقــة مباشرة. في كل حالة، يكون جمهور مستمعيك متوقعاً الأسوأ، وبذلــك يؤدي الإفصاح عن الأخبار السيئــة، في الحال إلى كبح الخيال الجامح الذي كان يتوقع الأسوأ، وإعطاء الأمور حجمها الطبيعي.

كل مــا تحتــاج إليــه لإلقــاء أحاديــث من هــذا القبيل هــو الصمود والتماســك. لكن ثمة ثلاث مجموعات مــن الأحاديث تتطلب مزيداً من الدقــة والبراعة: إبــرام صفقة كبــيرة، والشروع في بــذل مساع تهدف إلى التغيير، وإقناع أعضــاء هيئة مجلس الإدارة التي تتبع لها بالموافقة علــى استثمار جديد خطر. المنطلق يكمــن في استخدام طاقات جمهور مستمعيك بغية توجيههم الوجهة الصحيحة.

إبرام صفقة بيع كبيرة

كــي تبرم صفقــة بيع كبيرة، عليــك أن توجد جواً مــن الثقة، وذلك عبر توفــيرك حلولاً لمشــكلات مستمعيك، وليس بالتباهــي باستعراض خبراتــك، واطلاعــك الواسع. لذلــك ابدأ بــالإدلاء بحديــث مهم عن المبيعات عبر إلقاء الأسئلة. يتعين عليك معرفة مشكلاتهم التي يعانونها قبل أن تسعى إلى حلها.

في الحالــة المثالية، من الطبيعي أن تكون قــد بحثت بحثاً مستفيضاً في القضايــا ذات الصلة بصفقة البيع الكبــيرة قبل محاولتك إبرامها؛ الأمــر الذي يمكنك من اكتشاف المشــكلات، ومن معرفة الطريقة التي ستتمكن خدمتك، أو منتجك عبرها من حل تلك المشكلات.

قـاوم إغراء القفـز إلى النتيجة، وإعطاء الجـواب، بسرعة كبيرة. لـن تكون محـل ثقة مستمعيك مـا لم تبذل من الوقـت في التركيز على المشكلـة ما تبذلـه من وقت في سبيـل إعطاء الجـواب. لا ينبغي لك أن تكتفـي بالإيحاء لهم أنـك تفهم فقط، بل يتعين عليـك إظهار تعاطفك معهـم. إنك تصحب جمهورك في رحلة نحو الحـل الذي تقترحه، ومن المهم أن تشرع في الإظهار لهم أنك تدرك ماهية مشكلاتهم.

إن كان منتجـك، أو الحـل الـذي تعرضه بسبب مشكلـة لا يعلم بها جمهـورك – إن كنت تبيع ثلجـاً لل «إنويت» على سبيل المثال يتعيّن عليك أن تبـذل جهداً أكبر، وأن تعطي وقتاً أكبر لحل المشكلة كي تحظى أنت، وما تقدمه من منتج، أو حل بثقة من تتعامل معهم.

اختم عرضك بالطلب من جمهورك، بطريقة مؤدبة وواضحة المعالم، أن يتخذوا إجراءً من جانبهم

بمجـرد أن تكون قـد حددت المشكلة تحديداً تامـاً، وانتزعت إجماع جمهـورك عـبر إجرائـك استطلاعـاً دقيقـاً لآرائهـم، تكـون مستعداً للانتقـال إلى الحل الذي لديك. كما يلاحظ آندرو فينلايسون في كتابه «أسئلـة تجـدي نفعاً: كيـف تلقي أسئلـة يمكن أن تساعـدك في تحقيق النجـاح في أي موقـف متعلق بأي عمـل من الأعمال»: اعـزم على إلقاء أسئلة تظهر اهتمامك، وتولد إثارة ناتجة عن إدراك أنه لا بد من وجود طريقـة أفضل. إن كنت في موقف إيجابي يمكّنـك من إجراء استطلاع

للـرأي عن شخصك في كل الأوقات، فـإن استعلامك عن آراء الآخرين يمكن أن يوفر لـك معرفة شخصياتهـم، وإدراكاً، ووعياً لظروفهم. في المقابل، إجاباتهم عن أسئلتك تستطيع أن تصوب مسار أعمالك.

عليـك، في هذا المقـام، أن تقـاوم إغـراء التحدث عـن المنتج، أو الخدمـة ذاتهـا. يتعين عليك، بدلاً مـن ذلك، أن تشـرح ما يمكن أن يقدمـه المنتج، أو الخدمة مـن فوائد لجمهورك. فلتأخـذ، على سبيل المثـال، منـدوب المبيعات سيّئ السمعـة؛ إن هو بذل كثـيراً من الوقت في الحديـث عن استطاعة محرك السيـارة، وحجم العجلات، و«ماذا باستطاعـة هذا الطفل أن يفعـل» فإنه سيسبب السـأم والملل لكل من يستمع إليه باستثناء المراهقين.

من جهـة أخرى، إن اقتطع بعض الوقت لمعرفـة عدد أولاد أسرتك، وبدأ يشرح لك كيف يمكـن خفض المقعد الخلفي للسيارة بحيث يتحول إلى سريـر يفيد في أثناء الرحـلات الطويلة التي تستخدم فيها السيارة متوجهـاً إلى كندا التي أخبرته أنك تقصدها كل صيف، فإن هذا الأمر مهـم لك. إن كنت واحداً مـن الناس الذين لا يستطيعـون أن يصمدوا أكـثر مـن عشر دقائـق دون أن يتناولوا شيئاً من الميـاه المعدنية المنكهة بنكّهـة الليمون الحامضـ، فإن الفتحات المصممـة لوضع الأكواب فيها تعـد شديـدة الجاذبية لك. لكن يتعـين على مندوب المبيعـات، أولاً، أن يلاحظ قارورة الماء التي تحملها بحميمية وكأنك تحتضنها، وأن يسألك عن الشراب الذي ترغب في تناوله باستمرار قبل أن تتمكن من الإشارة إلى حاملات الأكواب تلك دون أن تخاطر بتنفيره منك.

يتطلب إبرام صفقة ما بذل بعض الوقت في النظر إلى منتجك، أو خدمتك من وجهة نظر الزبون، ومن ثم إخبار الزبون عن قدرة عرضك على تلبية احتياجاته. تحقيق عمليات بيع ناجحة يتطلب إعمال الخيال ابتداءً.

أخيراً، بالطبع، يتطلب الأمر منك أن تختم عرضك بأن تطلب من الذي يستمع إلى عرضك الذي تقدمه، على نحو مؤدب وصريح، أن يتخذ إجراءً من جانبه. ليكن هذا الإجراء خطوتك الأولى المعقولة إن لم تكن واثقاً بالنتيجة النهائية. يحقق هذا التكتيك، عادة، نتائج أفضل. احمل من يستمع إليك على اتخاذ إجراء صغير، وهذا يرجح اتخاذهم تدبيراً أكبر؛ الأمر الذي تصبو أنت إليه. لكن إياك أن تلجأ إلى الخداع والتضليل. فالأمر لا يستحق، إطلاقاً، تعريض علاقاتك بالآخرين للخطر.

إحداث تغيير

كيف تشرع في بذل جهد يهدف إلى إحداث تغيير كبير؟ أولاً، ابدأ بإجراء مقارنة بين الأمور في حالتها الراهنة، وبين حالتها التي ستصير إليها فيما إذا كان التغيير ناجحاً، وأقنع الناس بأن الأمر يستحق الانتقال من حال إلى آخر.

ثمة طريقتان لإنجاز هذا العمل الصعب: إحداهما «مقاربة البناء الذي يحترق» والأخرى «منظر الأرض الموعودة».

مقاربــة البناء الذي يحترق تفسر، بطريقــة رئيسة، الوضع الراهن عــبر استخدام كلمات رهيبة بحيــث لا تبقي راغبــاً في استمرار الأمور علــى ما هي عليه باستثنــاء شخص مجنون أو أحمــق. الثقة مهمة هنا أيضــاً، لذلك إياك وتحريــف الحقائق ابتغاء رسم صــورة رعب مزورة مــن المرجح، بكل تأكيــد، أن تعود تلــك الكلمات فتلازمــك، فيما بعد، عندمــا تنبثق الحقيقة واضحة وجلية. متــى تزعزعت الثقة بينك وبين من تتعامل معهم فسيكون من المستحيل استعادتها.

إن شرحــت الموقف الراهــن في شركتك بعبارات تثــير ما يكفي من الذعــر، تكون قد أوجدت رغبة في التغيير لــدى جمهور مستمعيك. بعد ذلك يتعين عليك منح تلك الرغبة متنفساً عبر الإفادة من الطاقة التي ولدتها تلك الرغبة في تصميم حل ما.

يكمن مفتــاح التغيير في تحويل أفراد جمهــورك من متلقين سلبيين إلى مجندين ناشطين ومتحمسين لنصرة برنامج التغيير.

هذه هي المرحلة التي تفشــل فيها معظم القيادات التي تنشد التغيير؛ لأن التــي تتولى زمام القيــادة تعتقد أن عملها يقتضي منهــا إيجاد حلول لــكل المشكلات التي تعانيها الشركة، فتهــدر كثيراً من الطاقة لإيجاد حل استباقــي؛ الأمر الذي يتمخض بامتعاض المرؤوســين واستيائهم، أو عدم مبالاتهــم. تتخــذ عمليات تفكيرهــم المنحى الآتي: «لقد أثــرت فينا حالة مــن الذعــر، والآن تقولين لنــا: إنه يوجد مخرج. لماذا سببــت لنا كل هذا الاهتياج؟ إنك تدركين أن الأمور لا تبعث على كل هذا اليأس والإحباط.

تستطيعين، بدلاً من ذلك، أن تكشفي النقاب عن العناوين الرئيسة للخطة الرامية إلى التقدم إلى الأمام. لكن عليك أن تتركي أجزاء جوهرية من الصورة للجمهور الذي تستهدفين كي يستكمل تركيبها. من ثم، تستطيعين الإفادة من الطاقة التي ولدتها، وأن توظفيها في العمل على إيجاد الحل. سوف تقطعين بذلك شوطاً كبيراً في طريقك نحو تأكيد أن برنامجك للتغيير سوف يلاقي مشاركة حماسية بدلاً من اللا مبالاة، والسخرية، والارتباك المعتاد.

إن لم تفسحي المجال أمام من تتعاملين معهم من أجل توليد طاقات، ومن ثم تحريرها وتحويلها إلى عمل إجرائي، فإن استجاباتهم ستبقى مماثلة لاستجابات الجمهور المحايد الذي يكتفي بمشاهدة الأحداث. والمشاهدون هم ليسوا من ترغبين في إشراكهم في برامج تغيير واسعة النطاق. إن الفشل في ظل ظروف من هذا القبيل يكاد أن يكون مضموناً.

صورة الأرض الموعودة هي النقيض الدقيق لمقاربة البناء الذي يحترق. تبدأ بشرح صورة وضع راهن مناسب. من جديد، ينبغي أن تكون المقاربة صادقة بسبب خطر الحركة الارتجاعية عندما تتكشف الحقيقة لاحقاً.

بعد ذلك، تقدّمين، بعبارات متوهجة، صورة عن الحالة المستقبلية التي تغري من تخاطبينهم إغراءً كبيراً لدرجة تفقدهم القدرة على مقاومتها. هل العرض الابتدائي العام هو ما يجعل كلاً منهم مليونيراً؟ هذا التوجه يصلح كثيراً لما يعرض على الشبكة المعلوماتية إلى أن

يغـدو واضحـاً أن الحلم قـد تلاشى. هل ما يحرك جمهـور مستمعيك هـو فرصة المشاركة في عمل تاريخي عظيم؟ أم أنها الفرصة ليصبحوا مشاهـير على مستوى العالم بعد تحطيـم كل سجلات المجد السابقة؟ الطمع، والمجد، والشهرة تلخص، إلى حد بعيد، كل البواعث الإنسانية الأساسيـة في ميـدان العمل. ما لم تنفذ إلى إحداهـا، فمن المرجح ألا تكون قد بلغت عمقاً كافياً.

ما لم تدع جماهيرك تولد طاقات، وتحررها، وتحولها إلى أفعال فإن استجاباتهم ستبقى شبيهة باستجابات المشاهدين المحايدين.

يكمـن المفتـاح، من جديد، في فهمـك رغبات النـاس الذين تتعامل معهـم. إن أسـأت فهـم النـاس الذيـن تخاطبهـم، وعرضـت عليهـم جوائـز غـير مناسبة، وعديمـة الأهمية لهم، عند ذلك تكـون قد أثرت اشمئزازهـم، أو سخريتهـم. يجب أن تلامس القصـة التي ترويها لهم احتياجاتهـم. ستيفن دنينـغ خبير إدارة التغيـير، ومؤلف كتاب «نقطة الانطـلاق: كيف تشعل روايـة القصة شرارة الفعـل في منظمات عصر المعرفـة» يعرض القضيـة علـى النحـو الآتـي: لا تستمد قصـة نقطة الانطـلاق كثيراً من تأثيرها عـبر نقلها كماً ضخماً مـن المعلومات، بل عبر تحفيزها جمهور المستمعـين على الفهم. باستطاعة قصة من هذا القبيـل تمكـين المتلقين مـن أن يتصوروا عـبر أحد سياقاتهـا ما الذي يستلزمه تحـول واسع النطاق في سياق مماثل لـه. تستطيع أن تمكنهم من التقاط الفكـرة كاملة ببساطة وسرعة شديدتين، وبطريقة مسالمة.

في النتيجة، تدعو قصة من هذا القبيل جميع من يستمع إليها إلى رؤية الأوضاع المماثلة لها؛ انطلاقاً من الأرضية الخاصة به، وعبر السياق الذي هو موجود فيه، ومن واقع خبرته، ومعرفته الذاتية.

إن كشف عرضك عن جائزة فيها ما يكفي من الإغراء تكون قد ولدت عند من يستمع إلى عرضك طاقة من جديد؛ طاقة تحتاج إلى متنفس لها. عند هذه النقطة تصبح في حاجة إلى مساعدة من تخاطبهم كي يخبروك كيف يمكنك أن تصل إلى تلك الأرض الموعودة.

إن قمت بهذا العمل نيابة عن جمهورك الذي تستهدفه تكون قد بددت كل تلك الطاقة التي حركتها فيهم، ولن ينخرط أي منهم في برنامج القضية التي تعرضها عليهم. أما إن قاموا بهذا العمل بأنفسهم فسوف يكونون مستعدين للوثوب فوق الحواجز، ولإيجاد طرق التفافية للتغلب على العقبات بغية بلوغ الهدف النهائي المنشود.

تستطيع أن تبدأ هذا العمل في جلسة تقديم العرض ذاتها، لكن لا يتعين عليك إتمامه. يفضل عادة أن تترك جمهور مستمعيك يشتغلون بدفع الموضوع قدماً إلى الأمام في الوقت الراهن، بدلاً من العمل على توفير إجابة كاملة عن العرض.

إن كان ممكناً تنفيذ المطلوب من أحد مستمعيك على جناح السرعة، ودون كبير عناء، أو تفكير، فمن المحتمل ألا يكون إنجازه من الصعوبة بمكان. في هذه الحال، لا يكون ثمة داعٍ للهرج، والمرج، والجلبة. خير لك بدلاً من ذلك أن توزع المهام المطلوبة على فرق عمل للمضي قدماً،

بحيث تبقى الطاقة موجهة وجهة صحيحة، ومركزة على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها.

إقناع أعضاء مجلس الإدارة

يميل أعضـاء مجالـس الإدارة إلى المعاناة مـن التفكير الجماعي المشترك، إنهم يختـارون، دوماً تقريباً، خياراً وسطاً يكون بمنزلة حل معقـول، وبديل لطيف، وما دون ذلـك كل الأمور عندهم سواء. يسمى هـذا اختبار المسؤولية الائتمانية. إن مـا يتقاضى عليه أعضاء مجلس الإدارة أجوراً على نحو أساسي هو إبقاء المريض المشترك حياً يُرزق.

إذاً كيف لك أن تحملهم على اتخاذ تدبير راديكالي ينزع إلى إحداث تغييرات جذرية في أحوال المؤسسة التي تتبع لهم؟

ليس الأمر سهلاً، تستطيع أن تستخدم بعض عناصر المقاربات التي ورد ذكرهـا سابقـاً في سبيل تعزيز فرص نجاحك، بيـد أن احتياجات مجلـس الإدارة مختلفة بما يكفي عن احتياجات الجمهور المستهدف في المثالـين السابقـين؛ الأمر الذي يجعل الأساليـب المستخدمة فيهما غير مضمونة النتائج في هذا المقام.

وهكـذا، بإمكانـك أن تصـف مبنى يحـترق، أو أرضاً موعـودة، أو بوسعـك أن تلقي على أعضاء مجلـس الإدارة أسئلة في مسعى منك كي تحدد أسباب قلقهم، ومن ثم تولي أسباب القلق تلك اهتمامك. لكن ليس

بوسع أي من هذه المقاربات أن تدفع، بالضرورة، أعضاء مجلس الإدارة إلى اتخاذ أكثر من خطوات تدرجية؛ لأن لهم دوراً محافظاً متأصلاً في طبيعة عملهم لا يستطيعون أن يلعبوا سواه.

يتعين عليك، بدلاً من ذلك، أن تخفف من طبيعة اقتراحك الراديكالية وصولاً بها إلى الحد الأدنى. الصدق جوهري هنا طبعاً كما هي الحال في العروض القاسية الأخرى. لكن إن استطعت تأطير الخطوة التي تنوي اتخاذها بوصفها ببساطة خطوة أخرى بين مجموعة من الخطوات المنطقية، فإنك تستطيع أن تكمل المشوار بنجاح، سوف تفسح المجال أمام مجلس الإدارة ليتمكن من تنفيذ مهمته ذات الطابع المحافظ جوهرياً.

روبرت بي. سيالديني، في كتابه الرائع «التأثير: علم وممارسة» يجد أن أكثر التأثيرات قوة لهذا النوع من التغيير يكمن في الالتزام: «عندما ندرك أن قوة الاستقامة، والتمسك بالمبادئ هائلة على صعيد العمل الإنساني، ينبثق، فوراً، سؤال عملي مهم: كيف يمكن تفعيل تلك القوة؟ ترى كيف يمكن تأمين هذه الاستقامة؟ يعتقد علماء النفس أنهم يعرفون الإجابة عن هذا السؤال: «إنه الالتزام. إن كان باستطاعتي أن أجعلك تلتزم (أن تتخذ موقفاً)، فسأكون قد هيأت المسرح لاستمرارك في التمسك بالمبادئ، والمثابرة على الاستقامة جنباً إلى جنب مع هذا الالتزام الباكر. عندما يُتخذ موقف من قضية ما يتولد ميل طبيعي لجعل السلوك منسجماً مع ذلك الموقف».

تلتـزم مجالس الإدارة بأمور معينة بوصفها مسألـة روتين؛ إن كان بوسعك أن تقـارن بين أهدافك المنشـودة وبين التزامـات أعضاء تلك المجالـس، فسوف تجد رغبـةً واستعداداً كبيرين جـداً للمضي قدماً في متابعة مقترحاتك.

مـن جديد، تبدأ بإلقـاء أسئلة. في هـذه الحالة، ينبغـي أن تصمم الأسئلـة بحيث توجـد الإطار الـذي ترغب أنت في تكوينـه؛ كيف ينظر مجلس الإدارة إلى طبيعة المنافسـة؟ ما الأمور التي تهدد الأسواق التي نبيـع منتجاتنا عبرها حاليـاً؟ ما هو احتمال دخـول منافس جديد إلى الخط يقدم على إعادة تحديد مفهوم السوق بطريقة تحول دون وصول منتجاتنا إلى الأسواق؟

تقتضي منك الخطوة اللاحقة أن تقص على أعضاء مجلس الإدارة كيف تكشف النقاب عن مشهد الفرصة الكبيرة الذي تريدهم أن يروه. إن تم تأطـير الفرصة في سياق متغيرات عـالم التجارة وتهديداته فمن المرجح جداً أن ينظر أعضاء مجلس الإدارة إلى الفرصة بوصفها خطوة لاحقـة منطقية. يقول دنينـغ: إن القصص الناجحـة كانت «تروى من منظـور بطل الرواية الفرد الـذي كان واقعاً في مأزق من النمط البدئي لعمل المؤسسـة. إن مأزق القصة المحددة يعـد مألوفاً لجمهور خاص.. لقـد انطوت القصة على درجـة من الغرابـة، أو التعارض المتنافر عند جمهور المتلقين إلى حد باتت معه تسترعي انتباههم، وتثير خيالهم. مع ذلـك، وفي الوقت عينه، فإن القصة كانـت جديرة بالتصديق ظاهرياً،

ومألوفـة علـى نحو ينطوي على شـيء من الغرابة؛ إنهـا تشبه، إلى حد بعيد، تحذيراً استباقياً لما يمكن أن تكون عليه هيئة المستقبل».

بعـد ذلك، اشـرع في شرح الحاجة التي سينفذهـا استثمارك. مرة أخرى، لـوِّن المنظر بعبارات تنسجم مع التدابـير السابقة التي كان قد اتخذهـا مجلس الإدارة. لقد سبق للشركة أن استثمرت في مصانع قبل الآن. مجرد وجود هذا المصنع في الهند لا أعتقد أن القضايا المتعلقة به تعـدُّ مختلفة اختلافاً كبيراً. عليـك أن تزيل الخلافات، وتمهد السبيل، وأن تـترك النبتة تترعـرع برفق وسلاسة. فمـا زال الموضوع يدور حول مسألة التنفيذ، أليس كذلك؟

أخيراً، أطِّر فرصة الاستثمار باستخدامك عبارات مستوحاة من رؤية مجلس الإدارة الطويلة الأمد من أجل الشركة. كيف يمكن لهذه الخطوة أن تمثل خطوة لاحقة منطقية على طريقة تلك الرحلة التي انطلقت من مصنـع صغير في بانغور الشرقية نحو هيمنـة عالمية؟ كيف ستفسح تلك الخطـوة المجال أمام الشركة، على نحو متماسك ومنطقي، للوصول إلى الهدف النهائي الذي يرغب مجلس الإدارة في تحقيقه؟

لا تنـس أن تطلـب الموافقـة علـى البيـع. وإن استطعـت أن تؤمـن مساعـدة أفراد قلائل من أعضاء مجلـس الإدارة مقدماً، فإن هذا لا يضـر. إن مفتـاح النجاح علـى صعيد تقديم عروض قاسية يكمن في الإفـادة من طاقات أعضاء الجمهـور الذي تستهدفه في توجيههم إلى حيـث تريدهم أن يتوجهوا سواء أكنت تبرم صفقة بيع كبيرة، أم تلهم

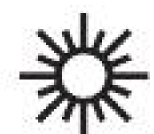
من تستهدفهم من أجل إحداث تغيير، أم تحت مجلس الإدارة من أجل اتخاذ تدبير معين.

قراءات إضافية

Questions That Work: How to Ask Questions That Will Help You Succeed in Any Business Situation by Andrew Finlayson (2001, AMACOM)

The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations by Stephen Denning (2001, Butterworth-Heinemann)

Influence: Science and Practice by Robert B. Cialdini (2001, Allyn & Bacon)



مفتاح إعداد عروض أفضل

تحليل الجمهور

مايكل هاترسلي

أصبحت العروض ذات قوة ونفوذ هائلين في حياة أي مؤسسة تجارية، وعاملاً حاسماً لمختلف أنواع الأعمال. في بعض الشركات، لا يمكن لأحد أن يعرض فكرة، أو أن يعلن خطة لأكثر من شخصين دون مساعدة مخطط عام، ومجموعة من الألواح البلاستيكية الشفافة المعدة للكتابة، والرسم. كثير من الشركات تصدر أوامر صارمة تتعلق بتوفير كتب دليل، ومعلومات مؤتمتة، في حين أن صانعي المناهج (البرامج المستخدمة في حاسوب ما) في أثناء اندفاعهم من الاتجاه المعاكس يعرضون ما يبدو، ظاهرياً، أنه تكرار لا نهاية له للمنتجات لتوفير رؤية مفعمة بالحيوية، وتجعل المستخدم أكثر قدرة على التقاط أنفاسه. غالباً ما يكون سبب فشل العرض عدم الإعداد السابق لتقديمه، وغياب تحليل الجمهور المستهدف بوصفه تحليلاً مدروساً ومتأنياً، وعدم محاولة التنبؤ باستجابته المحتملة. أعرض فيما يأتي سبع خطوات من أجل إجراء تحليل للجمهور.

1- اعرف جمهورك أو جماهيرك؛
وهو أكثر الأمور احتمالاً

لا، لا يقتصر الأمر على تدوين أسماء الذين سيحضرون إلى القاعة. إن جمهورك يضم الناس الذين تريدهم أن يتصرفوا، وأن يكونوا فاعلين: الموظفين الأرفع مقاماً الذين تحتاج إلى إجماعهم، ومرؤوسيك القادرين على تحقيق الإنتاجية التي تؤمن لك خطاً عريضاً من الدعم. في كل عرض تقريباً، يعد دعم الجمهور الثانوي أو حياده على الأقل، حاسماً جداً على صعيد تحقيق هدفك. من أولئك الذين يستشيرهم رؤساؤك في العمل قبل أن يتخذوا قراراً من القرارات؟ من هم الأفراد، أو المجموعات، الذين لهم من التأثير في مرؤوسيك أكثر مما لك؟

أدرج في قائمة أسماء كل الذين يمكن أن يؤثروا في اقتراحك، أو الذين يمكن أن يتأثروا به، واستخدم الوقت الكافي لتحقيق هذه المهمة. قسِّم الذين تستهدفهم بخطابك إلى مجموعتين: مجموعة رئيسة تضم صناع القرار الأساسيين، إضافة إلى أولئك الذين تحتاج إلى دعم مباشر منهم، وأخرى تضم أولئك الذين سيتأثرون بمشروعك، والذين يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في صناع القرار على المدى الطويل.

2- قرر نمط المقاربة المناسبة التي يمكن أن تستخدمها مع هذا الجمهور

هل أنت تخبرهم بأمر ما، أم أنك تلقي عليهم أسئلة؟ كل الاتصالات التجارية تحدث في نقطة ما بين هذا وذاك. يجب عليك أن

تقـارب الموضوع من زاوية معينة لدى تقـديم اقتراحك إلى لجنة تضم في عضويتهـا موظفين كبـاراً، ومن زاوية أخرى لـدى توزيع المهام على مجموعة من مرؤوسيك. في كتابها: «دليل الاتصالات الإدارية»، تعرض ماري منتر إطاراً مفيداً للتفكير في نمط المقاربة التي ينبغي اتباعها.

في البعد العمودي، حدد درجة تحكمك في مضمون الموضوع في اتجاهين:

إلى أي مـدى تتحكـم أنـت في المعلومـات الضروريـة اللازمة؟ وكم من القـوة الإجرائية تمتلك لدفع المسألة التي أنـت بصددها قدماً إلى الأمام؟ في البعد الأفقي، ارسم خطة، وضمنها حجم انخراط الجمهور الـذي تحتـاج إليه لتحقيق الناتج الـذي تصبو إليه. تلاحـظ منتر أنه: «كلما ازداد تحكمك في الموضوع قل انخراطك فيه، وكلما قل انخراطك في الموضوع ازداد تحكمك فيه». أعرض فيما يأتي بعض القواعد المفيدة على صعيد اختيار المقاربة الصحيحة:

أعلـن - بأسلوب مـؤدب، طبعاً - امتـلاكك المعلومـات الضرورية، والسلطـة اللازمة لدى توجيهك، علـى سبيل المثال، أحد مرؤوسيك كي ينفذ عملاً روتينياً. وقم بتنفيذ عملية البيع عندما تمتلك المعلومات التي تحتاج إليها، لكن يبقى الجمهـور الذي تستهدفه صاحب القوة الكبيرة علـى صعيد صنع القرار. استشر الآخريـن لدى محاولتك حشد إجماع حول برنامج خاص مـن برامج العمل؛ على سبيل المثال: لدى محاولتك إقناع زملائك في العمل بأن يساندوا اقتراحك وصولاً به إلى أعلى السلم الإداري. وانخـرط ضمن مجموعة عندما تكون وجهة نظرك واحدة من وجهات نظر كثيرة؛ أي عندما تنفذ مهمتك بوصفك ممثلاً للوحدة التي تتبع لها ضمن إستراتيجية قائمة بين دائرتين.

بوجه عام، عليك أن توجه مرؤوسيك، وأن تشارك رؤساءك في العمل في الرأي. لكن ليس دوماً: كي تبقى متنوراً، يتعين عليك أن تلتمس، دوماً، الـرأي والمشورة مـن مرؤوسيك (طلب المشـورة)، أو أن تمارس ضغطاً على رؤسائك في العمل من أجل اتخاذ قرار تحبذه (البيع).

3- حاول أن تتنبأ بكيفية استجاباتهم المحتملة

مـن المألوف أن تجد الجمهـور الذي تتعامل معه موزعـاً على ثلاثة قطاعات: مساندين، ومحايدين، وعدائيين.

أمـا الجماهير المؤيدة لك -المنتميـة إلى المعسكر الإيجابي- فهي في حاجة إلى تُعطى خطة عمل، وأن تحظى بما يحفزها. أخبرهم عن مدى أهميتهـم، وعمـا يستطيعون تقديمه لتأمين الدعم لـك. وأما الجماهير المحايـدة فهي قابلـة للاقتناع المنطقـي؛ أطلعهم على نتائـج الأحداث، والتحليـل الذي أقنعك بـأن الفكرة التـي تعرضها عليهـم فكرة جيدة. وأمـا الجماهير العدائية فـلا يحتمل أن تمد لك يد العـون مطلقاً، لكن بإظهـارك لهم أنك تتفهم وجهة نظرهـم، وبشرحك أسباب استمرارك في الاقتنـاع بالمشـروع، قد تنجح في زحزحتهم مـن موقعهم المعادي إلى آخر محايد.

لـدى إجرائـك التحليـل في هذه المرحلـة، عليك أن تنظـر باهتمام حـذر إلى بواعث الأفراد والمجموعات. قـد يساندك بعض الناس لأنهم أصدقـاؤك؛ ينبغـي ألاّ يغريك ذلك بحيث يولد عنـدك إحساساً مزيفاً بالأمن حيال مواقف جمهورك الأوسع. قد يعارض بعض أفراد الجمهور

فكرتـك عن مزايا برنامجك. إن أكثر ما يمكـن أن يفيدك، في التعامل معهـم، هو الإعلان عن رسالتك، وتوصيلهـا، بطريقة صحيحة، بعملية تشعرهم عبرها بأنك تقر باهتماماتهم، وبواعث قلقهم، وبالحجج التي ساقوها دعماً لمواقفهم.

قـد يعارضك قليـل من الناس لأنهم لا يستطيعـون، ببساطة، تحمل توقع نجاحك قد يعارضك رئيسك في العمل مخافة أن تخطف الأضواء منه، أو زملاؤك المنافسون لك، أو أولئك الذين لا يحبونك بكل بساطة. هـذا هو أقسى أنـواع المعارضة التي يصعب التغلـب عليها لأنه من غير المرجـح أن يعترف من يمثلونها بالمنطلقات الحقيقيـة التي أفضت إلى استجابتهـم تلك، وقد يبتكرون بعض الأسباب الإبداعية من أجل رفض خطتـك. ثمـة إستراتيجيتـان ممكنتان للتعامـل معهـم؛ أولاً: امنحهم مخرجاً، ربما يكون عبر إدماج اقتراحاتهم في برنامجك، أو مشاركتهم في شـرف التقدير الـذي ستناله، أو دعمهـم في سبيل تحقيق نجاحات خاصة بهم. ثانياً: احصل على دعم من لهم سلطان عليهم.

4- حدد حجم المعلومات التي لديهم

لا شـيء يسبب الملـل للجماهير أكـثر من إفراغ المعلومـات القديمة المعروفة في قالب جديد، ولا شيء يحبطهم مثل ما يفعل ذاك الأمر. ما هو الحد الأدنى من المعلومات التي تظن أن عليك تلخيصها بغية إرساء أساس لتسويق فكرتك؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يحتاجون إليها لفهم اقتراحك، وإطلاق حكم عليه؟

5- ألقِ على نفسك السؤال الآتي: هل يعد اقتراحك لمصلحتهم؟

من الواضح أنــه بالعلاقة بـ (3) فإن هذه القضية تدخل في صميم قلــب موضوع تحليــل الجمهور. المديــرون الجيدون يضعــون أنفسهم في أمكنــة الناس الذيــن سيكونون في حالة إصغــاء واستماع: لو كنت مكانهم ما الذي كان سيحفزك على تقديم دعمك؟ كيف سيستفيدون علــى وجه الدقة؟ احتمالات شاملة تتضمــن مزيداً من المال، والجاه، وتوفير الوقت، وتمتــين الصداقة، واكتساب النفوذ والسلطة، وتجنب الصراع أو الارتباك، وتحسين المكانة، وتسهيل عمل المرء، ووجوده في الجانب الرابح.

في أسوأ الأحوال، لن يكــون ثمة منفعة ظاهرة، تبدو الرسالة كأنها أخبار سيئة تفتقر إلى اللطف، والكياسة. يعد هذا الوضع بمنزلة دعوى لــك كي تســبر غور المسألة وصــولاً إلى أعماق أبعد غــوراً. لماذا يوشك هــذا الإعــلان، أو الاقــتراح أن يســيء إلى الناس الذيــن استهدفهم؟ بإجابتــك عن هــذا السؤال، تستطيــع على الأقل أن تظهــر للناس أنك تتفهم مواقفهم، وتتعاطف مع وجهة نظرهم. فتش عن أساليب تمكنك مــن تخفيف وقع الصدمــة في نفوسهم. هل تستطيــع أن تجعل الحالة تظهــر إستراتيجيتك علــى أنها أفضل الخيارات السيئــة، وأن البدائل أســوأ حالاً؟ هل تستطيع أن تنعش أملاً يفضي إلى أن الأمور ستتحسن في المستقبل؟

6. سوِّقْ منافع، وليس ملامح

يعتقـد كثـير من المديريـن أن قوة المنطـق الصرف تضـع الآخرين بتأمـين الدعم لمقترحاتهم. يا لـه من خطأ كبير! بوسـع أدوات الإقناع العقلـي، والمنطقـي أن تأتـي أكلها إن هـي أقنعت من تتعامـل معهم أن التدبير الذي تريدهم أن يتخـذوه سوف يخدم مصالحهم، أو مصلحة أعظم من مصالحهم.

يعنـي هذا تسويـق المصالح، وبيعها. ماذا سيكسـب الجمهور وليس الملامـح المعنوية مهما بـدت لك رائعـة، ومهمة، وممتـازة. على سبيل المثـال، قد يكون الزبائن غير معنيـين على الإطلاق بتقنية تتعلق بنظام إم آي إسـ جديد؛ حتى إن كنت ترى أنت أن تعقيداته مذهلة، وإن كنت مطلعاً، وضليعاً بكل تفاصيله.

لكن من المحتمل أن يكونوا مهتمين تماماً بتوفير الوقت، والمال الذي يمكن أن يعود به مثل هذا النظام على عملهم.

7- توثّق من أنك قد كيَّفت بنية عرضك وفقاً لحاجات جمهورك، وغاياته

إن مديراً مقتنعاً بحكمـة اقتراحه اقتناعاً تاماً يشعر بضغط يدفعه إلى إطـلاع النـاسـ عليه بكل تفاصيلـه. إياك أن تفعل. مـا يستطيع أن يتشربه أي جمهور يقتصر على نقاط رئيسة وقليلة من أي عرض. توثق مـن أنك اخترت من عرضك النقـاط التي تريد أن يتذكرها جمهورك، وتلك التي تبدو ظاهرة التميز والتفوق.

إن المدرسين الذين يدرسون فن الخطاب، وفن الكلام مغرمون بأن يقولوا:

«أخبرهم ما أنت عازم على إخبارهم إياه، وأخبرهم، ثم أخبرهم، بما كنت قد قلته لهم». تعد هذه نصيحة طيبة إلى حد ما. لدى انتهائك من قول جملك الأولى القليلة، من المفترض أن يكون جمهورك قد فهم، على وجه الدقة، ما أنت بصدد اقتراحه عليهم. يستطيع جمهورك أن يتبعك فقط عندما يعلم إلى أين أنت ماض. بعد ذلك، وفي حين أنت مستمر بعرض اقتراحك، أشر، بوضوح، كيف يمكن لكل نقطة رئيسة من نقاط اقتراحك أن تلائم عرضك الكلي.

إن الهيكل العام لعرض فاعل ومؤثر يحقق هدفين رئيسين: يسوق المنافع التي يمكن أن يتمخض بها اقتراحك، ويحيد المعارضة. إن النظام الذي تختاره من أجل تحقيق تلك الأهداف يعتمد على موقف جمهورك. إن كانوا عدائيين بوجه عام، يتعين عليك التصدي لاعتراضاتهم من فورك. لن يكون لحججك الأشد مضاءً وقوة أي تأثير ما لم تستطع أن تستقطب انتباههم الكامل. إلى أن يعلم الجمهور العدائي أنك تتفهم بواعث قلقهم، وتشاركهم فيه إلى حد معين، سوف يكون من الصعب عليك التحرك.

إن كانت اعتراضات جمهورك دقيقة -«فمن المحتمل توافر حل أفضل»- ومن الممكن أن يبرز هذا الحل فيما بعد، بعد أن تتاح الفرصة لجمهورك من أجل التحدث مع آخرين، ناقش تلك الاعتراضات فقط بعد أن تشرح مزايا اقتراحك. غالباً ما تكون أفضل طريقة لنزع

سلاح المعارضة تقديم بدائل معقولة على أن تكون درجة تفضيلها أقل بقليل من درجة تفضيل مقترحك الشخصي. هذا التوجه يواكب موضوعيتك، ونضج أحكامك في الوقت الذي يمكنك فيه من الإشارة إلى مساوئ البدائل.

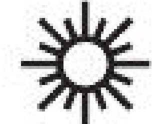
تعد مقاربة من هذا القبيل مناسبة، بوجه خاص، إن كان لجمهورك سلسلة واسعة من المواقف حيال موضوعك؛ سواء أكانت تلك المواقف متفقة مع اقتراحك أم مختلفة معه، فإن الجميع يشعرون بأنه قد تم إشراكهم في النقاش.

بوسع خاتمة مناسبة أن تخبر جمهورك بما كنت قد أخبرتهم به. تتطلع الخاتمة الممتازة إلى المستقبل عبر تأكيد الفوائد التي سيجنيها الجمهور من تبني موقفك. ثم إنه يمكنها أن تعرّج على الخطوط العريضة للخطوات اللاحقة حين تظهر أنه لا يقتصر الأمر على كونك تعرف إلى أين أنت ماضٍ فقط، لا بل لديك خطة للوصول إلى النقطة التي ترغب في الوصول إليها. توثق، أيضاً، من أنك ترسل إشارة واضحة تظهر أنك تختم حديثك، أو خطابك. عادة ما تكون الجماهير أكثر اهتماماً وتركيزاً عند بداية الحديث، ويقل تركيزها في وسطه، ثم تعود فتبدي اهتماماً وتركيزاً أكبر عندما يقترب الحديث من نهايته. عندما تشعر بأنك على وشك ختم حديثك، تكون قد اغتنمت الفرصة لتعزيز فكرتك الرئيسة، وترسيخها في أذهانهم عندما يكون انتباههم في أعلى مستوياته.

قراءات إضافية

Guide to Managerial Communications by Mary Munter (1992, Prentice Hall)

Management Communication: Principles and Practice by Michael Hattersley and Linda McJannet (1996, McGraw Hill)



أبدعْ عرضاً يحفز

نيك مورغان

لقد حصلت على الفكرة البارعة والذكية. ما أنت في حاجة إليه الآن يقتصر على إقناع مرؤوسيك كي يبذلوا جهداً أكبر من المعتاد قليلاً.

إلا أن هذه المهمة ليست سهلة عندما يكون كل المعنيين بالأمر منخرطين في العمل من قبل 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع، وعلى مدار السنة، أو شديدي القرب من هذه الحالة. كيف تستطيع تحفيزهم كي يبذلوا قليلاً من الجهد الإضافي؟ ستقابلهم غداً عند التاسعة صباحاً. ماذا تنوي أن تقول لهم؟

الجواب هو أنك عازم على إعداد كلمتك التي ستلقيها عليهم بحيث تحاكي النموذج الإنساني العالمي: صناعة القرار. لديك من الذكاء ما يكفي لتدرك أن مجرد إخبارهم بالأمر غير كاف تماماً. ما لم يمتلك مرؤوسوك القرار، فإنهم لن يعملوا على تفعيله.

يتبع صنع القرار خمس خطوات واضحة. ينبغي أن يقود عرضك جمهورك عبر تلك الخطوات الخمس. يتعين على جمهورك أن

يصحبك في رحلة صناعة القرار. ينبغي أن تتحقق كل خطوة في الوقت الصحيح.

جهز كلمتك بطريقة تحاكي فيها النموذج الإنساني العالمي: صنع القرار

إن أولى خطوات صناعة القرار تتمثل بإدراكك أن في الأمر مشكلة. من دون هذا الإدراك، لن يكون ثمة حجة لالتزام الجمهور بالتغيير. لذلك عليك أن تستقطب اهتمام جمهورك عبر سردك قصة قصيرة عليهم تشرح فيها المشكلة. ما عسى قصتك تكون؟ هذا الأمر يعتمد على موقفك الخاص. قد تربط النقاش الذي أنت بصدد إجرائه مع محلل مالي محبط ومخيب الرجاء من وول ستريت وهو يفكر في هبوط مؤشر أسهمك. إن هذا الأمر يجدي نفعاً إن كان مرؤوسوك يحظون بشيء من العدالة والإنصاف في الشركة. وإلا سيكتفون بالتفكير في المليون خيار التي لديك.

الخطوة الثانية: ستغوص عميقاً في تحليل تام ونزيه للموقف. يتساوق هذا الاختبار مع تدبير جمع الحقائق الذي يتخذه الناس عندما يدركون أن لديهم مشكلة. ما أسباب انكماش النشاط التجاري؟ ما المشكلات الصعبة والمعقدة لسلسلة تجهيزاتك؟ كيف تبدو البيانات والمعلومات التي تقوّم رضى الزّبون عن أداء مؤسستك؟ في هذه الحالة،

عليك أن تتحـدث مع الآخرين بطريقة مباشـرة. لا توجه إليهم أصابع الاتهام، لكن لا تتجنب ذكر الحقائق المؤلمة.

بعد ذلك ستصل إلى القسم الجيد من الموضوع عبر خطوتك الثالثة: الحـل (حلك أنـت). إن كان سيثير جدلاً وخلافـاً فحضّر ثلاثة بدائل، وأخـبر المعنيين بالأمر عن سبب عدم جدوى كل هذه البدائل. ثم اشرح لهـم حلك المفضل - واشرح لهم ما يكتنفه من أخطار أيضاً. الغاية هي تأمـين سيرهم، بطريقة تلقائية، في عملية صنع القرار، بالرغم من كل شـيء، لذلك في حال توافـر بدائل واضحة أخـرى، لا تتجنبها حتى إن كانت تمثّل خطراً على الحل الذي تقترحه أنت. إن أنت تجنبت البدائل، فإن الجهد المضني الذي بذلته سيذهب أدراج الرياح.

الخطوة الرابعة: عليـك أن توضح بعبارات لا لبس فيها فوائد الخيار الذي تريدهم أن يتبنوه. القضية الأساسية، هنا، تتمثل بمساعدتهم على تصور الأمور الجيدة التي تنتظرهم على الطريق التي أردتهم أن يسيروا عليها. في حال تركيزك على السلبيات عند هذه النقطة، فسوف تجعلهم، ببساطـة، نهباً للاكتئاب، والغم، وعدم الفاعليـة. لذلك تجنب التهديد، وساعدهم بدلاً من ذلك على تخطي حاجز صنع القرار فعلياً عبر تلوينك صوراً مغرية للسعادة الممكنة (لكن الحقيقية) التي تنتظرهم.

أخيراً: يتعـين عليك أن تجعلهم يشرعون باتخاذ التدبير الذي تريد منهـم أن يتخذوه. لذلـك كلفهم بتنفيذ خطوة صغـيرة وسهلة انطلاقاً مـن قاعة الاجتماعات. لسـوف تجد أن ذلك سيجعل خطـوات المتابعة أكثر سهولة كثيراً.

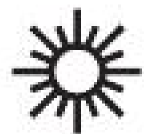
بمجرد أن يكـون الناس قد اتخذوا قـراراً، وأتبعوه خطوة متواضعة بالسير نحو إدراك فوائد ذلك القرار، يكونون قد أنجزوا أكثر الأعمال صعوبـة. بقية العمل قد تستغرق ساعات طويلـة وكثيرة، بيد أنها سهلة نسبياً بالمقارنة بما أُنجز قبلها.

كيـف يمكـن أن تبدو هذه الخطـوة الصغيرة؟ قد تكـون ملء قائمة بالمهـام المطلـوب تنفيذها مـن قبل كل قسـم، أو فريق عمـل. قد تكون إجراء اختبار تشخيصي يظهر أماكن وجود الفرص الإدارية التي يمكن أن تحقق النمو. قد تأخذ نمط التزام بسلسلة من الخطوات التي ينبغي اتخاذهـا لاحقـاً. إن استلزمـت تلك الخطـوة ذاك النوع مـن الالتزام المجـرد، فتوثـق من أن الجمهور يقـدم أشياء ملموسـة؛ مثل تدوين كل واحد منهم أهدافه الفردية على بطاقة مفهرسة.

بمجـرد إتمامـك الخطـوة المتعلقـة بالنشـاط العملي، تجنـب إغراء الاختصـار والتلخيصـ. القاعدة القديمة التي تقـول: «أخبرهم ما الذي تنوي قوله، ثم قله، ثم أخبرهم عما كنت قد قلته»، هي قاعدة كفيلة بجعل الجمهور يشعر بالملل دوماً. لقد كان هذا الأسلوب كثير الشيوع في أوساط جيش الولايات المتحـدة الأمريكية، حيث كان بوسع الضباط الكبار حبس الجنود الذين لا ينفذون ما يأمرونهم به. أهل التجارة لا ينعمون بمثل هذا الـترف في هذه الأيام - لذلك تجنب قتل الحافز لدى جمهورك عبر جعل الملل يسيطر عليهم، أو عبر حملهم على تنفيذ ما تريد بالإكراه.

تستطيـع أن تأمر النـاسـ بالعمل، لكن كلما ضغطـت عليهم بشدة، ستجدهـم يردون عليك بقوة ضاغطة مماثلة. يلجأ القائد الذكي، بدلاً

مـن ذلك، إلى اصطحاب مرؤوسيه في رحلة صنع القرار تاركاً لهم أمر بـذل الجهد المضني الذي يقتضيه الالتزام على صعيد العمل بأنفسهم. عندما تـؤدي هذه المهمة بطريقة صحيحة، سـوف تجد أن لديك فريق عمـل لا يستطيـع تأجيل انخراطـه في العمل إلى حين قلـب معادلة تلك الأرقام.



كيف تجهز خطاباً مقنعاً؟

إن أعظم خطاب قصير على الإطلاق هو ذاك الذي ألقاه لنكولن في غتسبرغ. في خطاب لا يكاد يتجاوز عدد كلماته 250 كلمة، ولم يستغرق إلقاؤه أكثر من دقيقتين، علماً بأن سرعة الإلقاء كانت عادية، وضع لنكولن الحرب الأهلية ومعركة غتسبرغ في سياق تاريخ الأمة الدستوري، ورأى فيه أن أفضل سبيل لمنح أولئك الذين سقطوا في القتال الضاري الشرف الذي يستحقونه إنما يكون عبر إنجاز صون الاتحاد، والحفاظ عليه في «ولادة جديدة للحرية».

لقد كان خطابه رائعة من الروائع التي تثير العواطف الشجية الهادئة. لكنه، إلى ذلك، يعلمنا درساً آخر: تنظيمه المحكم، والمتآلف، والهادف إلى إحداث أكبر أثر مقنع في النفوس. ما الأسرار التنظيمية التي أفاد منها لنكولن كي يمنح خطابه قوته البلاغية والبيانية العظيمة؟ هل بوسع المتحدثين اليوم أن يستخدموا هذه الأساليب التي تنم عن براعة فائقة كي يمنحوا خطبهم هذا الوضوح، وذاك الإيجاز، وتلك الحيوية والقوة الآسرة؟ أورد فيما يأتي نموذج

لنكولن متبوعاً بتنوعات ثلاثــة يمكن استخدامها عندما تملي ظروف الخطاب استخدام مقاربة بديلة.

البدء بشرح الموقف

بــدأ لنكولن بشــرح الموقف الــذي يرغب في الحديــث عنه: الحرب الأهليــة، ومعركــة غتسبرغ، والحفـل المكرس للمناسبــة، وقد استخدم لذلك عبارات واضحة وموجزة. لكن علينا أن نلاحظ أن لنكولن استهل خطابه بإلقاء نظرة واضحة إلى الوراء:

«منذ سبعة وثمانين عاماً جعل آباؤنا هذه القارة تثمر أمة جديدة؛ أمــة مقتنعة بالحريــة، ومكرسة للقيــم التي تقول: لقــد خُلق الناس جميعاً متساوين».

لمــاذا شرع لنكولــن في إلقاء خطابه انطلاقاً من هــذه النقطة؟ لأنه رغب، على وجه الدقة، في تأطير خطابه التأبيني، وإدراجه ضمن سياق تاريخ البلد الدستوري. إنه يخبرنا ما الذي ينبغي أن يكون رهاننا عليه: حرياتنا الشخصية، وحياة بلدنا. إن القصة التي قصها لنكولن علينا لا تبدأ من ميدان المعركة، بل تعود بنا، بدلاً من ذلك، إلى الوراء؛ إلى زمن تأسيــس الولايات المتحــدة الأمريكية نفسه. بانتهاجــه هذا النهج، عاد لنكولــن بالرهان إلى ما قبل نشوب المعركة المروعة، وجعل حياة الجنود الذين قضوا نحبهم في المعركة مقابل استمرار البلد في الحياة.

الدرســ الــذي ينبغي أن يستفيــد منه أي شخص يُعــدُّ خطاباً اليوم هــو أن يكــون واضحاً فيما يتعلــق بالقصة التي يرغــب في سردها على

الآخرين. إن كنت بصدد إعداد خطاب فابدأ بالقصة من أولها. لكن لا يمكنك فعل ذلك إلا إن كنت تعلم على وجه الدقة ما تريد أن يستخلصه جمهورك مــن خطابك. يجب عليك أن تؤطر الموقـف، أو أن تعرفه كما تتصوره عقلياً تماماً.

اعرض مشكلة على الجمهور

بعد ذلك، سحب لنكولن بساط البلاغة من تحت أقدام جمهوره عبر قوله لهم: «لكن، بالمعنى الأوسع، لا نستطيع أن نكرس هذه الأرضية، أو أن نقدسها». لقد أضاف تعقيـداً إلى الموقف بتوصيفه الذي كان راهناً حين إلقائه خطابه. لقد أوجد مشكلة؛ لماذا لا نستطيع تكريس هذه الأرضية؟

بالرغـم من كل شيء، كانت تلك هي النقطـة الجلية البادية للعيان مــن المناسبة. بفعله هذا، دفع لنكولن قصتــه القديمة قدماً إلى الأمام عــبر جعله الجمهــور يتساءل: كيف يستطيعون حقــاً أن ينجزوا تكريس الأمر الذي يتطلعون إليه؟

هذه هــي الخطوة الأساسية في أي خطاب مقنــع. إنها اللحظة التي إمــا أن تأخذ فيها جمهــورك معك إلى حيث تشاء، أو تخسره إلى الأبد. لقد نجح لنكولن لأن حركته البلاغية غير متوقعة - لقد كانت النقيض الكامل للأفكار المعتــادة والمبتذلة التي تستخدم عادة في معرض تكريم الموتى، وتمجيدهــم، والتي يمكن للجمهور أن يتوقعها بطريقة منطقية. إن أفضــل الخطابات التــي تعالـج مشكلة تنجز هــذا التحويل للصورة،

وتقلب الأمر المتوقع إلى نقيضه تلك التي تذهب بمستمعيك إلى مكان لم يكونوا يتوقعون الذهاب إليه. لا يقتصر دور التكتيك على جعل خطابك أكثر إمتاعاً، بل يوحي أيضاً بأنك جدير بالإصغاء إليك لأنك تتمتع برؤية للموقف لم تتبغ لأحد سواك.

اعرض حلاً واقترح تدبيراً

بدلاً من مجرد الحزن، والتأسي، والتباكي على ما كان قد وقع في ميدان المعركة، اقترح لنكولن الآتي: خير لنا أن نشرف موتانا الذين سقطوا في ساح القتال عبر إنجاز العمل الذي بدؤوا به. «حري بنا نحن الأحياء أن نكرس أنفسنا لإتمام العمل الذي لم يكتمل إنجازه بعد، والذي دفع به إلى الأمام أولئك الذين قاتلوا هنا بنبل وشرف عز نظيرهما». بكلمات أخرى، دعونا نعزز كسبنا للحرب، ونوحد البلد من جديد.

الدرس الذي ينبغي أن يستفيد منه أي شخص يُعدّ خطاباً اليوم هو أن يكون واضحاً فيما يتعلق بالقصة التي يرغب في سردها على الآخرين

هذا الحل يدفع المستمعين المحتشدين نحو اتخاذ التدبير الذي يرغب لنكولن في اتخاذه من قبلهم. «إننا هنا لنقرر بكل ما أوتينا من قوة أن الذين قضوا نحبهم لا ينبغي أن يكون موتهم عبثاً -إن هذه الأمة،

برعايــة الله، يجب أن تشهد ميــلاداً جديداً للحرية- وإن هذه الحكومة المنبثقــة من الشعب يجب ألاّ تزول من علــى وجه البسيطة، بل يجب أن تبقى بمساندة الشعب، ومن أجله». إنه عمل من أعمال البلاغة، وسحر البيان («نحن نقرر»)، لكن يجب ترجمة قرارنا إلى عمل يصون تجربة الديمقراطيــة هــذه على سطح الأرضــ. كل الخطابــات الجيدة تنتهي بتكليــف الجماهير بمهمــة؛ قد تكون مهمة عمليــة، أو بلاغية. قد يكون العمــل المــوكل إلى الجماهير أمر الاهتمــام به صغيراً، لكنــه ينبغي أن يكون جوهرياً ومهماً.

إن رؤيــة لنكولن كانــت ترمي إلى أخذ بنية هــذه «المشكلة - الحل»، وتطبيقهــا على «التأبين». لقد عد خطابه، بصفــة عامة، خطاباً منمقاً أكثر ملاءمة لتعابير وردية من منطق محكم. لقد تألق في عرض مسألته، ورفدها بما تستلزم من حجج. لقد أقنع جمهوره بأن يجعلوا من الجنود الذيــن سقطوا في معركة غتســبرغ قرابين في مذبــح الجمهورية الحية الخالدة. لكن هل كان بوسعه أن يصوغ خطابه بأساليب أخرى أيضاً؟ ما هي الصيغ التنظيمية الممكنة على صعيد إعداد العروض والخطابات؟

قدم قراراً ابتغاء تبنيه وإقراره

لــو أن لنكولن رغب في طــرح سلسلة من الخيارات على الجمهور كي ينتقــي منهــا، لكان اتبع نهجاً مختلفــاً قليــلاً. أولاً: كان سيبدأ بتعريف المشكلــة: «لا نستطيــع أن نكرس هذه الأرضيــة، أو أن نقدسها». ثم يعد بعــد ذلــك قائمة المعايــير التي تهــدف إلى تقــويم سلسلة مــن الحلول

المحتملة لهذه المشكلــة. ثم كان سيدرج، بعد ذلك في قائمة، كل الحلول ذات الصلــة، ويقومها تبعاً لمعاييره. وكان سينتقي الحل الأمثل، ويقترح أساليــب لتنفيذه مناقشاً القضايا المتنوعة التي يمكن أن تظهر في أثناء سـير عملية التنفيذ. لقد رغب لنكولن، بالطبـع، في تزويد جمهوره من المستمعين بخيار واحد فقط، وقد فعل ذلك لخشيته الشديدة من احتمال اختيار الجمهور خيارات أخرى. هذا، بالضبط، ما كان يخشاه.

هــذا الشـكل -التعريف، والمعايـير، والحلول، والتقــويم، والانتقاء، والتنفيذ- فاعل ومؤثر على صعيد مساعدة الجمهور، أو توجيهه ليختار واحداً مــن عدة خيارات. مــن منطلق بلاغي (متعلــق بسحر البلاغة، وحســن البيــان)، يتعين عليك تقديم الخيار الــذي ترغب في أن يفضله الجمهــور في نهاية القائمة التي أعددتهــا؛ لأن الجمهور يميل إلى تذكر أفضل الأمور التي سمعها في آخر الخطاب.

تقديم أخبار سيئة

لــو أن لنكولن نظــر إلى مهمته بوصفها واحدة مــن تلك المهام التي تقتضي من المرء الإعلان عن أخبار سيئة -الثمن الباهظ المتمثل بموت النـاس في ميدان المعركة- لكان استهل خطابــه بشرح مقتضب لخلفية الموقف الذي كان راهناً، وأدى إلى الأخبار السيئة؛ إنها الطريقة المعتادة التــي تبـدأ بها خطابات التأبــين. هذا الإجراء يمنــح الجمهور وقتاً كي يجهــز نفسه لتلقــي الضربة. الإلمــاع إلى قرب حدوث أمر مــا يساعد، بيــد أنك لا تريــد أن تجعلهم ينتظـرون وقتاً طويلاً جــداً. سوف يستاء

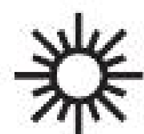
الجمهور من عرض أخبار سيئة في منتصف خطاب طويل، أو في نهايته، لأنها ستبدو خادعة ومضللة. لذلك اعرض الأخبار السيئة عندما تجهز الأرضيــة المناسبة لذلك. تستطيع بعد ذلك، أن تعرض خيارات متنوعة علــى الجمهور كي يختار منها مــا يتجاوب مع الأخبار، ويتابع بنية صنع القــرار فيما تبقى من العرض، أو تستطيــع استخدام البنية الآتية التي تصلح لنقل المعرفة والمعلومة.

نقل المعلومات

لــو أن لنكولــن كان عازماً على إيصال معلومــات مهمة إلى جمهوره فقــط، لكان اختار تقديم عرض عام يجــدي نفعاً، بوجه خاص، عندما يكــون الوقت محدوداً، وتكون أنت راغباً في التوثق من أنك قمت بتغطية كل القواعد المتعلقة بالبلاغة والبيان. تحدث، أولاً، عن الموقف بإيجاز، ثــم اشرح دورك المحدد فيه، ثم أعلن بعد ذلــك التدبير الذي اتخذته، والنتائــج التــي تمخض بها، أخــيراً، اعرض تحليلــك، أو توصياتك من أجل السير بالأمور قدماً.

هــذا الأسلوب من العرض مفيد على صعيــد إطلاع مديرك أو مجلس الإدارة علــى كل المستجدات والتطورات الأخــيرة المتعلقة بالعمل الجارية متابعته. تعمل هذه البنية بطريقة جيدة عندما تكون مسيطراً على الموقف، ولا حاجة لك إلى إعادة فتح باب عملية صنع القرار. كان لنكولن في حاجة إلى بنية مقنعة؛ لأنه كان عليه أن يوحد الجماهير المتقلبة خلفه.

هذه البنى الأربع - مشكلة/ حل، وصنع القرار، والإعلان عن أخبار سيئــة، وتوصيل معلومات - تغطــي، تقريباً، كل عرض يمكن أن يعرضه إنســان. عندما يتعين عليــك أن تلقي خطاباً مهماً في المرة القادمة، خذ ما يكفي من الوقت من أجل تحليل موقفك وجمهورك، واختر البنية التي تلائــم المناسبة أكثر من غيرها. ستكــون بعد ذلك في وضع يمكنك من تقــديم عرض ناجح. قد لا يرقــى عرضك إلى مستوى خطاب غتسبرغ، لكن على الأقل سوف تستخدم أسلوب لنكولن في التفكير.



التغلب على رهبة المسرح

كيف تحول الرعب إلى
خطاب ديناميكي؟

جون دالي و إيسا إنغلبرغ

أنـت على وشـك تقديم عرضـ مهم. يتقاطـر النـاسـ إلى القاعة، ويتوافـدون بأعـداد كبـيرة. يجلس رئيسـك في العمـل في المقدمة. أما الزبائـن المهمـون فها هـم أولاء يجلسـون في الصف الثـاني. ينتصب رئيسـك في العمـل واقفـاً كـي يقدمك إلى الجمهـور، وتسـير أنت نحو المنصـة. تتضاءل ثقتك بنفسك وأنت تقترب مـن مقدمة القاعة. تبدأ معدتـك بالتشنج، وتتعرق راحتا كفيك، وتشعر بجفاف في فمك. تلتقط الأوراق التـي دونت عليها ملاحظاتك بيدين ترتعشان. تقول في نفسك: أشكـر الله على وجود مقـرأة أضع أوراقي عليها. عندمـا تبدأ بالكلام تسمع صوتك يرتجف، وتبدأ بشرتك بالاحمرار خجلاً وارتباكاً.

أهلاً بكم في عالم رهبة المسرح!

إن عانيت هـذه التجربة، فلتعلم أنك لست الوحيد في هذا المضمار. إنـه إحساس يعانيه كل إنسان تقريباً. حتى أولئك الذين يظهرون، على نحو منتظم، أمام جماهير عريضة لا بد أن يكونوا قد خبروا معنى رهبة المسرح.

الممثلـة الأمريكية العظيمة هيلين هايس كانت مشهورة؛ لأنها كانت تتقيأ في غرفة تبديل الملابس قبل أن تؤدي أي دور من الأدوار في أثناء مسيرة أعمالها التي استمرت أكثر من خمسين عاماً. لحسن الحظ، عـرف باحثون في مجـالي الاتصالات وعلم النفس عـدة إستراتيجيات يمكنها أن تساعدك في التغلب على توتر أعصابك.

الاستعداد عامل حاسم

اعرف جمهورك، والوسط الذي يحيط به:

يعـرف الخطباء الناجحون كـم يعد حاسماً عامـل تعرفهم إلى كل من الجمهـور، والوسط الذي يحيط به قبل إعداد عرض من العروض. تبـادل الحديث مـع عدد قليل مـن الناس الذيـن سيكونون بـين أفراد جمهورك، اسأل عن آخرين ممن سيحضرون، وعن اهتماماتهم. حاول أن تكتشـف ما الذي يعرفه أفراد الجمهور عـن الموضوع. اكتشف أوجه التشابـه، وأوجه الاختـلاف بين هذا الجمهور، وبـين مجموعات أخرى سبق لك أن وقفت أمامها خطيباً.

إن تعرفـك الوسـط حيث ستقـدم عرضك يعـد ذا أهميـة مماثلة لأهمية تعرفك إلى الجمهور. استكشف المكان الذي ستتحدث إلى الناس

فيه، وتوجه إليه باكراً. تفقد جاهزية الأجهزة الصوتية. اجلس على أحد الكراسي، وانظر إلى القاعة من منظور الجمهور. افحص كل التجهيزات. لا تفترض شيئاً.

جهز أدواتك التي تحتاج إليها:

لا تستخف بمدى أهمية التحضير الجيد على صعيد تخفيف حدة القلق والتوتر عندك. عندما تعرف ما تريد إنجازه، وما تريد قوله، وكيفية قولك ما تريد سوف تصبح أقل قلقاً وتوتراً. ادعى مارك توين أن تحضير خطاب واحد من خطاباته التي كان يرتجلها يستغرق ثلاثة أسابيع من وقته. وقال خطيب مفوه عظيم آخر، هو ونستون تشرشل: إن خطاباً يستغرق إلقاؤه خمساً وأربعين دقيقة كان يتطلب منه تحضيراً يراوح زمنه بين 6 - 8 ساعات. أورد فيما يأتي أربع قواعد تحتاج إليها في إعدادك خطابك، أو عرضك.

1- اعرف موضوعك الرئيس: عندما تحاول أن تخدع الجماهير، فإنها تشعر بأنك تفعل، وعندما يشعرون بأنك لست أكيداً من المادة التي تتحدث عنها يفقدون الثقة بك. عدم استعدادك يجعلك -أنت المتحدث- قلقاً. لديك هموم، وبواعث قلق ناتجة عن الأسئلة التي لم تعثر لها على أجوبة؛ تشعر بالقلق لأنه ليس لديك من الكلام ما يكفي كي تقوله؛ تخاف أن تكون قد أخطأت في أمر ما من الأمور. تجنب هذه الأفكار المنتجة للقلق، وذلك بجعل نفسك خبيراً في الموضوع الذي تتحدث عنه.

2- جَنِّـد مـن الأدوات أكثر من الكم الذي تعتقد أنك في حاجة إلى استخدامـه: إن كنت تعتقد أنك ستقـدم عرضاً يستغرق خمس دقائق، فجهز من الأدوات ما يكفي لعرض يستغرق خمس عشرة دقيقة. خير لك أن تحذف شيئاً مما حضرت من أن تحتاج إلى قول شيء لم تحضره.

3- تخيل أسئلة يمكن أن يلقيها الناس عليك: اطلع على أجوبة قبل أن تلقـي خطابـك. حاول أن تـدرج الأجوبة ضمن عرضـك، أو احتفظ بها كي تجيب عـن أسئلة يحتمل إلقاؤها عليك. إن قادة مؤسسة ساي، وموظفيهـا الكبار البارزين يستخدمون هـذا الأسلوب عندما يخططون لمواجهة الصحافة. قبل يوم، أو يومين من موعد انعقاد المؤتمر الصحفي، يقدم الموظفون لقادتهم تلخيصاً موجزاً عن الأسئلة المحتملة، والأجوبة الممكنة؛ الأمر الذي يجعلهم أكثر ثقة بالنفس. بذلك يشعرون أنهم باتوا أكثر استعداداً.

4- استظهـر مـا ستقولـه في الدقيقـة الأولى مـن زمـن خطابـك، واحفظـه عـن ظهر قلب: سـوف تعاني من أعلى مستـوى من القلق في بدايـة خطابـك. لذلك فإن استظهـارك ما ستقولـه في بداية الخطاب يجعلـك أكثر شعوراً بالراحة. قد ترغب، أيضاً، في استظهار ما ستقوله في آخر دقيقة من زمن خطابك كي تختم الموضوع بأسلوب مقنع.

ركز اهتمامك على جمهورك لا على نفسك:

معظمنـا لا يحبـون أن يشعـروا بأنهـم يتصرفون بطريقـة تتنافى ومقتضيـات الـذوق السليـم. عندما تتحـدث إلى مجموعـة تتألف من

عشريــن شخصاً هــذا يعني أن ثمة أربعين عيناً تحــدق إليك. إن بدأت تفكر بكل هذا الاهتمام، قد تشرع في التفكير في الهيئة التي تبدو عليها بدلاً مــن التركيز على إيصال رسالتــك إلى مستمعيك. ينتقل تركيزك مــن جمهــورك إلى ذاتــك. عندما تركز علــى ذاتك يــزداد خوفك من خشبة مسرح الحدث فتضطرب نوعية أدائك.

مذيعو التلفاز يعرفون هذا الأمر. يتجنبون، في الاستديوهات، النظر إلى أجهــزة مراقبــة الإرسال التلفــازي عندما تكــون الكاميرا مسلطة عليهم. سيتشتت انتباههم إن هم شاهدوا أنفسهم عبر شاشات أجهزة مراقبة الإرسال. توصي بعض كتب مخاطبة الجماهير بأن يتمرن المرء وهــو ينظــر في مرآة. يا لها مــن نصيحة سيئة! جربهــا، ولسوف تعرف السبب. عندمــا تشرع بالتحدث سوف تلاحظ تعابير وجهك، وشعرك، وإيماءاتك؛ عندها لن تفكر في عرضك إلا قليلاً.

مــا الذي يجب عليك عمله عندما تشعــر بشيء من الخجل في أثناء تقديم عرضك؟ تحــدث إلى المستمعين بوصفهم أفراداً. اختر أحدهم. قــرر أن تتحــدث مباشرة إليه، وافعــل إلى أن يبدأ بالتبســم. ابتسم له تجــد أنه مــن المحتمل أن يبادلــك الابتسامة بمثلها. ثــم انتقل إلى فرد آخــر من الجمهور وفكر: «سوف أبدأ بتوجيــه حديثي إلى هذه السيدة، وأستمر إلى أن تحني رأسها». في حين أنت تتحدث، ابدأ بخفض رأسك، وشاهدهــا وهــي تبادلك الانحنــاءة بمثلها. إن ما تفعله هــو انتقال من تركيزك على ذاتك إلى التركيز على الجمهور.

أعد تصنيف الأعراض الجسدانية (المتعلقة بالجسد) بطريقة إيجابية

يشبه الأمر أكثر ما يشبه رياضياً يستعد لخوض غمار مباراة كبيرة، يُستنفر جسدك لدى إدلائك بحديث، أو إلقائك خطاباً: تزداد ضربات قلبك سرعة، وتتعرق راحتا يديك، وترتجف ساقاك قليلاً. عندما يخبر الناس هذه الأحاسيس يعتقد بعضهم أنهم خائفون، ويقول آخرون في أنفسهم: «إنها الإثارة». من منطلق نفساني، ثمة فارق ضئيل بين الخوف والإثارة. يكفي ذلك الفارقُ الوحيد في الأسماء التي يطلقها المرء على المسميات.

فكر في نشاط خطر كنت قد قمت به: الاشتراك في سباق دراجات، أو استخدام إحدى أجهزة الألعاب الخطرة في مدينة الملاهي. ما الذي تشعر به في البداية؟ لا تختلف ردود الأفعال النفسية عندك في هذه الحال عنها عندما تستهل تقديم عرض أو تشرع في إلقاء خطاب. يكون الاختلاف في إطلاق الأسماء على الأشياء، فأنت تسمي الأنشطة الأولى تسلية في حين تسمي النشاط الآخر المتعلق بتقديم العروض نشاطاً مثيراً. الأمران متشابهان من حيث علاقتهما بوظائف الجسد ومختلفان من حيث التصنيف. لذلك، عندما تشرع في إلقاء حديث، أو خطاب في المرة القادمة، صنف تجربتك المتعلقة بهذا الأمر بطريقة إيجابية.

ليس التصنيف سوى الخطوة الأولى. الناس الذين يرهبون الوقوف على خشبة مسرح الحدث رهبة شديدة غالباً ما يقولون في أنفسهم كلاماً يثير أعصابهم: «سيكون الأمر رهيباً.. ما الذي أتى بي إلى هنا؟!.. سأعرض نفسي للسخرية.. سيغادر الناس القاعة وأنا أدلي بحديثي.. ماذا لو كانوا يكرهونني؟» عندما تتحدث بهذه الطريقة قد تبدأ بتصديق ما تقول. يقنع الخطباء المتمرسون أنفسهم بأنهم سيؤدون أعمالاً عظيمة: «سوف أكون مؤثراً.. هذا مثير.. يا لها من فرصة رائعة!.. إنني واثق من حسن إعدادي ولسوف أجعل هذا الجمهور يقتنع بما أقول».

استخدم طاقتك - لا تتركها تستخدمك. قبل تقديمك عرضاً، أو إلقائك خطاباً، تجول في المكان إن كان هذا ممكناً، وخذ بعض الأنفاس العميقة، وتمطَّ. عندما تشرع في تقديم عرضك تحرك واستخدم الإيماءات. اجعل طاقتك العصبية تنفخ الحياة في خطابك.

تجنب الانصياع للقواعد الصارمة

الناس الذين يعانون رهبة المسرح، ويرتبكون عندما يواجهون جمهور النظارة غالباً ما يلتزمون بقواعد صارمة يعتقدون أنها ضرورية من أجل تقديم عرض جيد. قال لنا موظف كبير في مؤسسة تعمل في مجال الحواسيب، وهو يعاني باستمرار رهبة مسرح الحدث: «كل خطاب جيد يبدأ بإلقاء فكاهة».

عشرون إستراتيجية للحد من رهبة مسرح الحدث.

1- عليك أن تفهم أن مستمعيك يريدونك أن تحسن صنعاً.

2- عليك أن تثق بأنك أعلم من جمهورك.

3- انسجم مع محيطك.

4- تعرف إلى بعض أفراد الجمهور قبل أن تبدأ بالكلام.

5- اختر موضوعات لديك بعض المعرفة بها.

6- حضر رسالتك، بل بالغ في تحضيرها في الحقيقة.

7- تخيل أسئلة يمكن أن تُلقى عليك.

8- استظهر (احفظ عن ظهر قلب) ما ستقوله في الدقائق الأولى والأخيرة من خطابك.

9- ركز على جمهورك، لا على نفسك.

10- لا تتمرن أمام مرآة.

11-لا تقل للجمهور، مطلقاً، إنك عصبي.

12- صنف استثماراتك الجسدانية من منطلق إيجابي، لا من منطلق سلبي.

13- تحدث عن نفسك من قواعدك «الصارمة» المتعلقة بإلقاء الخطاب.

16- كن مرناً، وقادراً على التكيف في أثناء إلقائك خطاباً، أو تقديمك عرضاً.

17- افهم أنه لا يوجد أي عرض «بالغ الأهمية».

18- تذكر أنك لست ذلك الحكم الجيد القادر على تقدير درجة العصبية التي تبدو عليها.

19- صدق الإطراء الذي يقابل به خطابك.

20- فكر! خطط مقدماً كي تتجنب المشكلات.

يعتقد أحد العلماء المصحوبين بالقلق دوماً أنه «يوجد بعض النقاط التـي لا بـد من توافرهـا ـ في كل الخطابات». منها توافـر وسائل سمعية وبصريـة، ووسائل بيانية ملونة. بعض الخطباء يذوبون عشقاً بالقواعد التي يتبعونها في أثناء إلقائهم خطابات. في الحقيقة، لا يوجد أي نقطة مـن تلك النقاط تعـد بمنزلة قاعدة إلزامية لا بد مـن توافرها لتقديم خطاب جيد. هل يمكـن إلقاء خطاب جيد، أو تقديم عرض متميز دون إلقاء أي فكاهة؟ بالتأكيد. هل لا بد من توافر نقاط محددة في العروض الممتـازة؟ بالطبع لا. ثـم إنَّ كثيراً مـن الخطابات، والعروض البارزة الموجزة لم تستخدم وسائل بيانية ملونة على الإطلاق.

إليـك شيئاً آخر كي تفكـر فيه: معظم الناس يشعـرون براحة أكبر وهم يجيبون عن أسئلة تلقى عليهم عبر جلسات تنعقد لهذا الغرض من الراحـة التي يشعرون بها وهم يلقون خطابات. من المحتمل أن تفكر في أن عكـس ذلك هو الصحيح. فالعروض تجهز مقدماً. لكن من الصعب تحضـير جواب لكل سؤال افتراضي. يعتقد بعض الناس أن الإجابة عن الأسئلة أكثر إثارة للأعصاب، معظم الناس يعتقدون أن هذا الأمر غير صحيح. لماذا؟ لأن القواعـد الصارمة التي يلتزم بها النـاس في معرض إجاباتهـم عـن الأسئلـة التي تُلقى عليهـم هي أقل بكثير مـن تلك التي ينبغـي الالتزام بهـا في أثناء إلقاء الخطابـات، أو تقديم العروض. من جانـب آخر، يوجد لدى معظـم النـاس، تقريباً، قواعـد قوية ذات صلة بالخطابات. كن مرناً. أسقط من اهتمامك القواعد الصارمة!

فكر قبل أن تتكلم

تعلـم بعض الأساليب البسيطة كي تتحكم ﮔ قلقك. فكر قبل تقديم عرضك بحيث تستطيع تجنب الأمور التي تثير أعصابك، أو تتمكن من السيطرة عليها. على سبيل المثال، ما العمل إن ارتجفت يداك؟ أسندهما إلى المقرأة. أو هل تعتقد أن الأوراق التي دونت عليها خطابك ستخشخش ﮔ أثنـاء حديثك؟ لماذا لا تشبك الأوراق التـي دونت عليها ملاحظاتك بلـوح مشبكـي؟ إن أصبحت عصبياً لدرجة جعلت اللـوح المشبكي الذي تحمله يرتجف بين يديك، فضع مدونة ملاحظاتك على الطاولة، أو على المقـرأة. ماذا إن كانت بشرتـك تتورد خجلاً وارتباكاً عندما تتعرض لما يثـير أعصابك؟ يبدأ احمرار البشرة انطلاقـاً من صدرك، ثم يزحف ببـطء نحو عنقك. إن كان الأمر معك كذلـك فبإمكانك أن تتلفع بلفاع مناسب يغطي الاحمرار.

أنت لا تبدو عصبياً إلى حد بعيد

هل حدث هذا معك؟ انتهيت من تقديم عرضك، فسعى الناس إليك يقدمـون لك التهاني. وبينما أنت تتبادل التحيات معهم كنت تفكر: «إن مـا يفعلونـه هو من قبيل لطفهم فقـط. إنهم يعتقدون حقـاً أنني أديت أداءً رديئـاً. لقد تمكنوا من رؤيتـي أرتجف، ﮔ حين كان العرق يتصبب منـي». ثمة بحث يقول: ربمـا تكون مخطئاً فيما ذهبـت إليه: الخطباء ليسوا دقيقين، ﮔ معظم الحالات، ﮔ تقدير مدى الحالة العصبية التي يبدون عليها.

بيد أن هذه التقديرات غير الدقيقة هي التي تغذي الرهبة من خشبة مسرح الحدث. عندما تعتقد أنك تبدو قلقاً، تشعر بأنك أكثر خوفاً كما لو كنت ترتقب شراً. وتستمر دورة الخوف والقلق إلى أن تؤثر في أدائك على نحو ملحوظ.

ليس التقليل من حدة رهبة خشبة مسرح الحدث أمراً سهلاً. إنه يتطلب منك تصرفاً واعياً. سوف يتعين عليك أن تجرب الأساليب التي فصلناها في هذا الكتاب أمام جماهير حقيقية. لكن إن كنت جيد الاستعداد، وراغباً في نبذ الأفكار المغلوطة المرتبطة بالخطابة، فستستطيع أن تحد من رهبة خشبة مسرح الحدث، وقد تكون قادراً على اختراق تلك الرهبة والإجهاز عليها. ولسوف تكسب المرونة، والثقة بالنفس اللازمتين لتحويل المحنة المخيفة إلى تجربة ناجحة ومنعشة.

قراءات إضافية

Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication Apprehension edited by John A. Daly, James C. McCroskey, Joe Ayres, and Timothy Hopf (1997, Hampton Press)

Conquer Your Speechfright: Learn How to Overcome the Nervousness of Public Speaking by Karen Kangas Dwyer (1998, Harcourt Brace College Publishers)

Overcoming Your Fear of Public Speaking: A Proven Method by Michael T. Motley (1997, Houghton Mifflin)

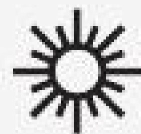
Never Be Nervous Again by Dorothy Sarnoff with Gaylen Moore (1987, Fawcett Columbine)

تقديم عرضك

لقد أعددت عرضك بعناية - هدفك واضح، وأنت تفهم جمهورك، وقد أحكمت بناء خطابك الذي تزمع إلقاءه، واتخذت الخطوات الكفيلة بالسيطرة على رهبة خشبة مسرح الحدث. المواد المختارة التي سندرجها في هذا الفصل تشرح لك ما يمكنك عمله في أثناء إلقاء خطابك كي تزيد من فرص تحقيقك النتائج التي تتوخاها. عبر أمثلة، ونماذج لخطابات ناجحة وشهيرة يمكنك أن تتعلم كيف تستقطب انتباه مستمعيك منذ اللحظة الأولى التي تستهل فيها خطابك حتى انتهاء الخطاب. هل يوجد بعض النقاط الرئيسة في هذا المجال؟ حمل جمهورك على الاندماج في موضوع خطابك الأساسي، والإفادة من حضورك الجسداني (المتعلق بالجسد، وإيماءاته) في إبقاء مستمعيك منتبهين لك.

يعنى هذا الفصل، أيضاً، بما ينظر إليه كثير من الناس على أنه جزء مخيف من أجزاء تقديم أي عرض: الجزء المتعلق بإلقاء أسئلة، والإجابة عنها الذي يعقب انتهاءك من تقديم عرضك، أو إلقاء خطابك. الأسئلة والأجوبة، وأنماط أخرى من تبادل الحديث بطريقة

فوريـــة ومباشـــرة بوسعها أن تثـير أعصاب المتحدثـين المتمرسين، وأن تحـل عزيمتهم، وأن تفقدهم شجاعتهم ورباطة جأشهم. لكن بشحذك مهاراتـك المتعلقة بالإصغـاء، تستطيع تطويـع استجابتك لكل من يلقي عليـك سؤالاً بأساليب قادرة على تبديد التوتـر، وفتح أذهان جمهورك بوصفهم أفراداً لتلقي مزيد من النقاط التي يتعين عليك عرضها.



هل تعد عروضك ملهمةً؟

أحد خطابات التاريخ العظيمة
تعلم دروساً مذهلة

هـل حدث لـك أن جعل أحـدُ خطاباتـك مستمعيـك يتظاهرون في الشـوارع على مدى ثلاثة أيام في أجواء مـن الصخب، والشغب، والمرح العـارم؟ هذا ما تمخض به خطاب الرئيس الأمريكي جون اف. كندي الذي ألقاه في برلين الغربية. أكثر من مليون إنسان تقاطروا في صفوف طويلـة إلى رودولـف وايلـد بلاتز في المدينـة المقسمة كـي يستمعوا إلى الرئيس الأمريكـي الشاب الذي اختُـبرت مقاومته للشيوعيـة اختباراً شديـداً بسبب الفشل الذريع في خليج الخنازيـر، كما اختُبرت في أزمة الصواريـخ الكوريـة، وفي مسألـة جـدار برلـين ذاتها. ربمـا كان ذاك الاحتشـاد الأكبر تجمعاً في تاريخ البشرية. كان سكان برلين الغربية في حاجة ماسة إلى إعادة تأكيد؛ شعروا بأنهم باتوا معزولين بفعل الجدار الذي بني حديثاً.

في دقائق قليلة، استطاع كندي الذي كان يخاطب الناس عبر مترجم فوري أن يخلق ثورة من الحماسة في نفوس مستمعيه. لقد حثهم خطابه على التظاهر في الشوارع على مدى ثلاثة أيام متتابعة إلى أن تمكنت قوات الشرطة والجيش من استعادة السيطرة على الأوضاع.

ما السر الذي كان كامناً وراء قوة كندي؟ كيف تواصل مع جمهوره بهذه القوة؟ ما الدروس التي يمكن أن يفاد منها في هذا الخطاب الخارق للعادة؛ بالرغم من قصر زمنه، وبساطته؟ هل يمكن الإفادة من الدروس المستقاة منه على صعيد إعداد عروض عمل نموذجية؟

إن النظر إلى خطاب كندي بعناية، وبشيء من التفصيل يثمر ستة دروس بوسعها أن تساعدك على إعداد خطاباتك. إن لم يصل بك الأمر إلى حمل الناس على التظاهر في الشوارع، فإنك تستطيع على الأقل أن تجعل عروضك، وخطاباتك، ومحادثاتك أبقى في الذاكرة من المحادثات التجارية العادية.

1-اكتب خطابك بنفسك

لقد كتب كندي خطابه القصير بنفسه، وأصر على إلقائه بنفسه؛ بالرغم من اعتراضات القيادة العسكرية. كان جنرالات الجيش قلقين من أن يحمل الخطاب مواطني برلين المتوتري الأعصاب على إثارة أعمال شغب؛ وهذا ما فعلوه حقيقةً. النقطة المهمة في الموضوع هي أن كندي تجنب الأسلوب البيروقراطي في الخطاب، وتحاشى عن الإطالة لأنه لم يكن لديه الوقت الذي يسمح له بالإطناب، وكثرة الكلام. أعد خطابه على عجل عبر الأيام القليلة التي سبقت زمن الحدث، وهو في

طريقه إلى برلين. مفتقراً إلى الموارد الحكومية المعتادة التي تساعده في مثل هذه المناسبة، أُجبر كندي على جعل خطابه بسيطاً.

أظهر الخطاب، أيضاً، معتقداته بحميمية أكبر من أي خطاب خطه لـه كتبة خطاباته على الإطلاق. وهذا هـو أول درس يمكن أن يفيد منه المتحدثون في شؤون تجاريـة. بدلاً من أن تطلب من موظفيك أن يدونوا لـك بعض الملاحظات مما يعتقدون أنه يجب عليك قوله، خذ ما تحتاج إليه من وقت كـي تحدد النقاط الرئيسة بنفسك لنفسك، ثم اعهد إلى الباحثـين العاملـين معك بأن يضيفـوا أي تفصيل فاتـك تدوينه؛ بتلك الطريقة يزداد احتمال إظهار العرض لمعتقداتك وتفكيرك.

2- اجعل عرضك بسيطاً وصادقاً

ينتمـي الخطاب إلى مجموعة مختارة مـن الخطابات التي تعمر في الذاكرة طويلاً، وتستغرق من الوقت عشر دقائق، أو أقل من ذلك، وتركز على موضوع واحـد واضح. إنه الكمال، والإيجـاز، والبساطة المتطابقة مـع مناسبة مهمة يتمخّض بها خطابٌ بلاغي، وبياني ذهبي. كثيرة هي الخطابات الطويلة إلى درجة تبعث على الملل والسذاجة أيضاً؛ وقلة هم من يخططون لقول الكلام الصحيح في الزمن الصحيح باستخدام أقل قـدر ممكن من الكلمـات. خطاب لنكولن في غتسـبرغ، وخطاب مارتن لوثـر كينغ، دجـي آر. الذي قال فيه «.. لدي حلم»، وكذلك «خطبة عظة الجبـل»؛ كلهـا تتضمـن هـذه العناصر التـي تجعل الخطابـات عصية علـى النسيان. كلمة رونالد ريغان التأبينية التـي ألقاها لمناسبة مأساة

تشالنجر تقترب من هذا النموذج؛ الزمن هو الحكم على قوة الخطاب التي تبقيه حياً في الذاكرة.

في كل حالة من الحالات التي استعرضناها نجد أن وضوح الخطيب المطلق، وإيمانه الراسخ يأتيان في المقدمة، ثم تتبعهما البساطة، وفن الإلقاء. أخيراً، يتصف الخطاب بأنه كان ناجحاً في اللحظة التي يخلده فيها التاريخ، ويبقيه حياً في الذاكرة.

في حالة كندي، كان الخطاب عن الحرية، وعن وحدة الشعوب الحرة، منهم مواطنو برلين. يقول كندي: الشيوعية هي عدو الحرية، بيد أنها لا تستطيع أن تنتشر في كل مكان برغم عن الشعوب الحرة. يقول كندي: «بالرغم من أن دون الحرية صعوبات جمة، وبالرغم من أن الديمقراطية ليست مثالاً للكمال، لكن هذا لا يعطينا الحق مطلقاً في بناء جدار كي نجر شعبنا خلفه». إن كلماته لا تنسى؛ لأنها تعاملت، مباشرة، مع الواقع القاسي الذي يجابه مواطني برلين. لم يحاول كندي أن يجمل حقيقة الموقف البشعة، بل جابه جدية الأزمة السياسية بمزيج من العاطفة والقوة.

3- لبّ احتياجات جمهورك

لقد فهم كندي، على نحو جوهري، احتياجات مواطني برلين، وجعلها محور خطابه. لقد حال جدار برلين، لتوه، بينهم وبين الحرية، وبات مفهوماً أنهم يشعرون بالعزلة، وبخطر تخلي الغرب عنهم. هل تؤازرهم أمريكا؟

تألـق كندي في معالجـة هذه الاهتمامـات عبر حديثـه عن الحرية بوصفهـا غير قابلـة للتجزئة حينما قـال: «إذاً، اسمحـوا لي أن أطلب منكـم، قبل أن أختم خطابي، أن تتطلعوا إلى أبعد من الأخطار القائمة اليوم؛ إلى آمال الغد، إلى ما هو أكثر من حرية مدينة برلين وحدها، أو إلى حريـة بلدكم (ألمانيا)، أن تتطلعـوا إلى تقدم الحرية في كل مكان، إلى مـا ينتظرنا خلف الجدار؛ إلى يوم ننعم فيه بالسلام والعدالة ليس لكم وحدكم وليس لنا وحدنا، بل لكل أبناء الجنس البشري». وأضاف:

«إن الحريـة غير قابلة للتجزئة، وعندما يستبعد إنسان واحد، فهذا يعنـي أن الناس جميعاً ليسـوا أحراراً. عندما نستطيـع أن نتطلع قدماً إلى الأمـام: إلى اليوم الذي تعود فيه هـذه المدينة إلى وضعها الطبيعي بوصفها مدينة واحدة، وتنخرط هذه البلاد، وقارة أوروبا العظيمة هذه في عالم ينعم بالسلام، ويحدوه الأمل. عندما يتحقق ذاك اليوم أخيراً، ولسوف يتحقق، يستطيع أهل برلين الغربية أن ينعموا بالرضى الرصين كونهم عاشوا نحو عقدين من الزمن على خطوط المجابهة الأمامية».

كثيرة هي الخطابات الطويلة إلى درجة تبعث على الملل، وقلة هم من يخططون لقول الكلام الصحيح في الزمن الصحيح باستخدام أقل قدر ممكن من الكلمات

«كل الأحرار أينما وجـدوا فهم مواطنو برلين، وبوصفي رجلاً حراً، أفخر حين أقول: أنا مواطن من برلين».

بمؤازرتهم، وضم جهده إلى جهودهم فيما يتعلق بقضية الحرية، عالج كندي أكثر مخاوف جمهوره تجذراً. «أنا مواطن من برلين»، هذا الكلام هو ما رغبت المدينة في سماعه على وجه التحديد.

4- ناشد جمهورك عبر قضية أكبر من مصالحهم الذاتية

نحن -بني البشر -نبلاء، وأنانيون في آن معاً. إن كنت تخطب ودنا عبر مصالحنا الذاتية فقط، فسوف نصغي إليك، وقد نثمن كلماتك، بيد أننا لن نحترمك. نحن نعرف معنى إرضاء النزوات والرغبات، وسرعان ما ندرك ذلك. إن الميل لإرضاء نزوات الجماهير هو ما يؤدي بمعظم الخطابات السياسية، هذه الأيام، إلى عالم النسيان. لقد فهم كندي أن ما يفعله ربما يكون صعباً لمواطني برلين، وقد يمثّل خطراً عليهم (وعلى مواطني العالم الحر)، بيد أن مبدأ القضية يستحق من الناس أن يقاتلوا من أجله. كي تستنهض، هم جماهيرك - وتحملهم على التمرد - يجب عليك أن تبين لهم كيف أن المصلحة الذاتية تتطابق مع أسمى المبادئ منها؛ الأمر الذي يجعل التضحية الشخصية واجباً مستحقاً إن لزم الأمر.

5- اندمج في جمهورك

بوسعك أن تعظ جمهوراً عن أمور عظيمة، على أي حال، إن لاحظت الجماهير أنك بعيد عنها، بيد أن البعد عن الجماهير يعد مفارقة

أخرى تسبب متاعب للخطباء. يجب عليك أن تجد طرقاً تجعلك تتماثل مـع جمهورك، ثم إنه يجب عليك أن تجعل التماثل بينك وبين جمهورك واضحاً في وقت باكر، وأن تجعله يستمر؛ عند ذلك فإن جمهورك يمكنه أن يستقبـل رسالتك بقلوب مفتوحـة. إنها طريقة لبناء الثقة في مرحلة مبكـرّة. ترغـب الجماهير في أن يكون للخطبـاء مصداقية، وأن يكونوا أهلاً للثقة. لا تستطيع أن تكون محل ثقة الجمهور إن لم تستطع أن تعثر على وسيلة تمكنك من التواصل معهم.

لقد أدرك كندي هذه الحقيقة، وأدرك أن الخطوة الأولى التي يجب عليـه اتخاذها هي الاقتراب من الجمهور بالمعنـى ذي الدلالة الرمزية الضرورية التي تظهر أنه يتفهم مشكلاتهم.

6- كرر استخدام عبارة بارزة جديرة بأن تُذكر

لقـد كان في خطاب كندي كثير مـن التكرار برغم قصره. إنها أكثر الوسائـل اللغويـة المفردة أهميـة في صناعة الخطـاب. تجد الجماهير صعوبـة في تذكر ما تسمعـه –تشير كل الدراسـات إلى أن الجماهير لا تتذكـر إلا نسبـة مئوية ضئيلة مـن العروض التي تشاهدهـا– والتكرار يساعـد الجماهـير علـى البقـاء في حالة جيـدة، ويشعرهـم بنوع من السيـادة علـى المناسبة. لذلك قاوم الإغراء الـذي يدعوك إلى محاولة الظهـور بمظهر الذكي على حساب جمهورك، وابحث بدلاً من ذلك عن أساليـب تمكنك من تكرار ذكر رسالتك الأساسية؛ بحيث تبقى حية في

ذاكـرة الجمهـور. أعاد كندي عبـارات كثيرة أكثر مـن مرة في خطاب برلين في بداية خطابه، وقبل أن يختمه أيضاً:

«يوجـد كثـير من الناس في العـالم لا يفهمون حقـاً، أو لنقل إنهم لا يفهمـون ماهيـة القضيـة العظيمـة القائمة بـين العالم الحـر والعالم الشيوعـي، فليأتـوا إلى برلين. بعض الناس يقولـون: إن الشيوعية هي موجـة المستقبل، فليأتـوا إلى برلين. وثمة من يقـول في أوروبا وغيرها: نستطيـع أن نعمل مـع الشيوعيين، فليأتوا إلى برلـين. ويوجد عدد قليل من الناس يقولون: صحيح أن الشيوعية نظام شيطاني، لكنه يسمح لنا بأن نحقق تقدماً اقتصادياً، فليأتوا إلى برلين».

هل هو خطاب الكتابة المبرومة الهلامية؟
مـن المستحيـل أن تناقش خطاب كنيدي الذي ألقـاه في برلين دون أن تشير إشارة عابرة، على الأقل، إلى الهفوة الطفيفة التي أعزت بعض الناس بإطلاق اسم «خطاب الكتابة المبرومة الهلامية» عليه. إن كلمة «بوليـنر» Berlier الألمانية تعني «برلينيا»، كمـا أنها تشير إلى نوع من أنواع الحلوى الألمانية ترجمة تعبير كنيدي المتقد:
«I take pride in words Ich bin ein Berliner»
تغني حرفيـاً: أفخر بالقول: «أنا كتابة مبرومة هلامية» (كي يقول أنا برلينـي، كان على كنيدي أن يقول: «Ich bin Berliner» من حسن حظ كنيدي، أن التسامـح أرحب مدى مع الخطأ الذي يرتكب في الخطاب المرتجل منه في الخطاب المكتـوب في الحقيقة، الدقة مطلوبة، بيد أن الصدق، والإخلاص، والعاطفة أكثر أهميةً.

إن اللحظة التاريخية التي يتوحد فيها الخطيب مع القضية ليصنعا خطاباً لا ينسى هي نادرة الحدوث. لكن عندما تحدث يتردد صدى الكلمات عبر السنين لتلهمنا بعد أن يمضي كل من اللحظة، والخطيب، والقضية. نستطيع أن نتعلم دروساً من اللحظة التاريخية، وأن نطبقها في خطاباتنا. قد تكون النتيجة ضرباً من البلاغة والبيان العظيمين؛ حتى إن لم تصل الأمور بمستمعيك إلى التظاهر، وممارسة أعمال شغب في الشوارع.

قراءات إضافية

Lend Me Your Ears: Great Speeches in History revised edition (1997, Norton)

The Lost Art of the Great Speech: How to Write One—How to Deliver It (1999, AMACOM)



خمس طرق مذهلة للشروع في تقديم عرض

عدد الناس القادريـن على افتتاح عرضهم بإلقاء فكاهة مستساغة قليل جداً.

لمـاذا يواظب كثـير من المتحدثـين على ترويض أشياء تـكاد تكون مستحيلـة؟ لماذا يضعـون أنفسهم تحت تأثير ضغط مـن هذا النوع مع أنهـم غير مضطريـن إلى ذلـك؟ الدقيقـة الأولى والثانيـة من تقديم أي عرض همـا الأسوأ دوماً، تقريبـاً، في زمن تقـديم أي عرض. لماذا تتصرف بثقة مفرطة عبر مقاربة مضمونة الفشل في النهاية؟

جرب هذا في البيت. شاهد جه لينو وهو يقدم مونولوجاً افتتاحياً في ليلة نموذجية. أحص عدد الفكاهات، ثم عدد الفكاهات الفاشلة التي لا تضحك برغم وجود جمهور استديو قابل للإثارة إلى حد بعيد، ثم اسأل نفسـك: كـم مرة ضحكت؟ قد تكون النسبـة 20-10-2. قد يكون الرقم الأخـير أعلى بقليـل إن كان العرض في ليلة جمعة، وإن كنـت مسروراً كونك شاهدته في أسبوع آخر.

النقطـة المهمة هـي أن الحصـول علـى الفكاهات الجيـدة صعب، وأصعـب منه أمر إلقائهـا، وهي برغم ذلك سرعان مـا يبطل مفعولها (تصبح فكاهات قديمة). لا تفعلها. لا تلقِ فكاهات افتتاحية.

يوجـد طريقة أفضـل. ثمة بحث منبثـق من حقول علـم الأعصاب والإدراك يشير إلى أن أفضل طريقة قد تكون ذات صلة ببنية أدمغتنا.

لنبـدأ بإعـادة صياغـة السؤال الذي يـورط المتحدثـين في متاعب بالمقـام الأول. كثـيرون هم المتحدثـون الذين يسألـون أنفسهم: «كيف أجعل هذه المحادثة التي تبعث على الكآبة تظهر لجمهوري أنني شخص مرح حقاً؟».

السـؤال الـذي ينبغـي أن تلقيه على نفسـك بدلاً من هـذا هو: «ما أفضـل السبل الكفيلة بجذب هذا الجمهـور الخاص إلى الموضوع الذي سأحدثهم عنه عندما أكون بينهم؟».

والجـواب عـن ذاك السؤال هو: قُصَّ عليهم قصـة. القصص التي تـروى بأسلوب جيـد تجعلنا نهتم منـذ البداية؛ لأنهـا تتضمن مثيرات روائيـة تجعلنا نرغب في استكشاف ما الذي سيحدث. حتى إن سبق لنا أن سمعنـا القصة، فـإن الإدراك ذاته يولد متعـة، إذا تضمنت القصة تحويـراً جديـداً خاصة. وإن كانـت القصة تنطوي علـى فكرة مميزة، فإننا نستطيـع أن نسقطها على مواقفنا الراهنة حتى إن كنا قد سمعنا القصة مرات عديدة من قبل.

بيـد أن الحاجـة إلى القصص قد تكون ذات بعـد جوهري أكثر من هـذا. في كتابه «العقل الأدبي» يحاجج مـارك ترنر، وهو عضو في معهد

الدراسة المتقدمة في برينسون، إن. دج. في أن عقولنا تعمل، على نحو أساسي، عبر الحصول على القصص القديمة والحديثة وإسقاطها على مواقفنا الراهنة كي نتمكن من فهمها، وإدراك المراد منها. يرفد عمل ترنر غيره من الأعمال في حقل الإدراك كي يسلط الأضواء على طرائق نتعلم عبرها مادة جديدة.

يقول ترنر: إن أكثر القصص التي تلائم هذا النشاط هي الحكاية الرمزية ذات المغزى الأخلاقي على وجه الخصوص. لنأخذ، على سبيل المثال، قصة الثور والحمار. كان ذات يوم ثمة مزارع ثري يفهم لغة الحيوانات. كان ثوره يعمل طوال النهار، ويعود إلى حيث يبيت كل ليلة منهك القوى ونكداً. وكان الإسطبل الذي يبيت فيه مشتركاً بينه وبين الحمار. لاحظ الثور أن الحمار ينعم بالراحة وبالطعام الجيد؛ لأن المزارع، فيما يبدو، لا يجهده في العمل.

جاء يوم لم يعد الثور فيه قادراً على التحمل أكثر. «كيف أكابد المشقة في عملي كل يوم في حين أنت تبقى جالساً حيث أنت دون أن تعمل شيئاً؟ إن هذا ليس عدلاً!».

أجاب الحمار: «جرب ما سأقوله لك: عندما تساق غداً إلى الحقل، تظاهر بأنك مريض. اضطجع على الأرض، وامتنع عن النهوض، حتى إن انهالوا عليك ضرباً. جرب هذا على مدى يوم، أو يومين ولن يكون عليك أن تجهد نفسك في العمل من جديد».

لسوء حظ الحيوانين، كان المزارع ينصت مصادفة لحديثهما. وهكذا، عندما بدا أن الثور مريض في اليوم اللاحق، قال المزارع لعماله: «اذهبوا وسوقوا الحمار الكسول، واجعلوه يعمل عمل الثور!».

يمكن أن تستخدم مثل هذه الحكاية بأساليب متعددة في سياق العمل والتجارة. تبعاً لـ ترنر، إن كثيراً من أنشطتنا الذهنية المهمة تنتج عما نفعله بحكايات من هذا القبيل.

«... الحصول على الفكاهات الجيدة صعب، وأصعب منه أمر إلقائها، وهي برغم ذلك سرعان ما يبطل مفعولها (تصبح فكاهات قديمة)».

أولاً، نحن نهتم، دوماً، بالتنبؤ بنتائج أعمالنا، ونتائج الأعمال، والأحداث التي تدور حولنا. القصص الجيدة -على شاكلة هذه الحكاية- تساعدنا على تحقيق ذلك؛ لأننا نستطيع أن نتناول نتائج القصة، ونتخيل كيف يمكن أن نستنبط منها حلولاً لمشكلاتنا عندما نكون في مواقف موازية.

نقوِّم، أيضاً، الأحداث وما تمخضت به من عواقب - هل نحب أن يحصل معنا ما حدث للحمار؟ أكثر من ذلك، نخطط أعمالنا، وأعمال الآخرين، ونفسرها باستخدام المخطط الذهني الذي يوفره عدد لا حصر له من قصص - على شاكلة هذه الحكاية. أفسر هذا الأمر بطريقة أخرى: نحاكي في أذهاننا، على نحو متواصل، نصوص

سيناريوهات نتخيل عبرها الأصناف ذاتها من الممثلين، والأعمال الدرامية، والمواقف التي تمنحنا إياها القصص.

كيف ينسحب هذا المخطط الذهني على بدايات العروض؟ إن كان الذهن يعمل بهذه الطريقة، فإن وسيلة يمكن أن يستخدمها الخطباء لجعل الجماهير يتحمسون لرسالاتهم إنما تكون بتوزيعهم أدواراً عليهم عبر قصص يقصونها عليهم.

أورد فيما يلي خمس طرق للإفادة من إعمال أذهان الجماهير من الداخل.

يكمن الرهان على هذه الطرق في إشراك جمهورك في موضوعك، واهتمامه به من البداية إلى النهاية.

1- **احك لهم حكاية**: لكي تحكي حكاية تشد المستمعين إليها، يتعين عليك أن تعرف أمرين اثنين: أولاً، ما العاطفة الأساسية التي تحاول إثارتها عند جمهورك؟ ثانياً، ما القرار الرئيس، أو المعضلة التي تريد من جمهورك أن يأخذها في الحسبان؟ تستطيع، بعد ذلك، أن تختار حكاية وثيقة الصلة بجمهورك وبموضوعك.

كي نستعرض مثالاً بسيطاً، لنقل: إنك تدير شركة حديثة العهد، وأن بعض عمالك يفقدون الأمل؛ لأنه بعد دخول السنة الثانية على انطلاقة الشركة لا تلوح في الأفق بارقة أمل على صعيد تحقيق أرباح. يتعين عليك أن تستنهض الهمة، وتقنعهم أن يتحملوا تلك الأوضاع مدة سنة أخرى على الأقل. من الواضح أن العاطفة الأساسية في هذه الحالة هي

الإحباط، والقرار الرئيس يفضي إلى الاستمرار، أو الانسحاب. الحكاية المناسبة في هذه الحالة هي حكاية السلحفاة والأرنب.

إن بدت الحكاية الوحيدة التي استطعت أن تطلع بها شديدة الابتذال لكثرة ما قيلت؛ وبذلك لم تتمكن من جذب جمهورك، ألبس الحكاية حلة جديدة عبر إدخال تعديلات عليها تجعلها ملائمة لمجموعتك الخاصة. يمكنك أيضاً أن تجعل الحكاية مفعمة بالحياة عبر إغنائها بشيء من التفاصيل الرئيسة المتعلقة بالموقف الراهن؛ الأمر الذي يزود مستمعيك بالمتعة والفائدة معاً.

ما أريد قوله هو: إن الجمهور سوف يستمتع بحكاية قديمة يعاد سردها بعد إنعاشها بتفاصيل جديدة.

يوجد مصادر كثيرة ومتنوعة يمكن أن تستقى منها الحكايات، منها التقاليد الدينية، وغيرها من التقاليد. إن اختيار المصدر يعتمد على نوعية الجمهور.

2- اسرد قصة شخصية نادرة حدثت معك، وكيف تورطت في الموضوع الخاص بها: يمكن أن تكون مسلية أيضاً. كلما كان الخطيب أكثر تقديراً لمكانة جمهوره، جعلهم ذلك ينظرون إلى افتتاحية خطابه بوصفها جذابةً وأخّاذة. يمكن لكبير المديرين التنفيذيين لإحدى الشركات أن يخبر موظفيه عن وقت كان يلعب فيه مع أطفاله ألعاب فيديو في إحدى الليالي عندما رن جرس الهاتف. تناول سماعة الهاتف: إنه صوت جن التي تشغل منصب النائب الأول لرئيس الشركة. سألها كبير المديرين التنفيذيين: «لماذا تتصلين بي ليلة الجمعة؟ إنني ألعب

لعبــة فيديو، وأنا منسجم معها؟» قالت له كبــيرة نواب رئيس الشركة: «حســنٌ إذاً، لــدي أخبار جيدة، وأخرى سيئة. أمــا الأخبار السيئة فهي أنك قد خسرت لعبة الفيديو».

ليســت هــذه القصة إلا ضرباً من المــزاح. إن لم تضحك منها، يكون ذلــك بمنزلة تأكيد لفكرتنا: صناعة الدعابة والفكاهة هي من الصعوبة بمكان. أما إن ضحكت، فهذا يعني أن يومك قد شهد تحسناً طفيفاً ليس إلا. الحكايــات الشخصية تجدي نفعاً، وتبلي بلاءً حسناً إذا ما تضمنت تفصيــلاً بالموضوع شريطة ألا تضيع فاعلية القصة، والغاية من سردها في خضم تفاصيل تافهة. لمّا كان الناس نادراً ما يهتمون بتفاصيل حياتك، فإنه يجب عليك توخي الحيطة، والحذر من الوقوع بالخطأ.

بدايات جديرة بأن تحتل مكانها في سجل الذاكرة:

كيف شرع قلة من الخطباء العظيمين بتقديم عروضهم

آرت بوش وولد يخاطب خريجي كلية القانون:

في السابع من أيار (مايو) 1977، ألقى بوش وولد خطاب يوم الافتتاح في كلية قانون كولمبوس التابعة للجامعة الكاثوليكية، في واشنطن، دي.سي. بعد عدد قليل من كلمات الشكر، بدأ بوش وولد خطابه قائلاً:

لســت غريباً في عالم المحامــاة، بدأ اهتمامي بالقانــون، أول مرة، عندمــا كنت أعمل في باريس لمصلحة هيرالــد تريبيون، وقمت بتغطية وقائــع محاكمــة شاب وفتــاة كانا قــد ضُبطا متلبســين في وضع شديد الإثارة للشبهة، وهما داخل سيارة فولكس فاكن.

الآن، اهتم كل الناس في فرنسا بالقضية؛ لأنها مرتبطة بسيارة صغيرة الحجم كتلك. حاجج محامي الدفاع بقوله:

> إنه لمن المستحيل أن يكون الزوجان قد مارسا ما اتهما به في سيارة بحجم الفولكس فاكن. قال القاضي: إنه لا يدري هل هذا الأمر صحيحاً أم لا، لذلك كلف لجنةً دراسة الموضوع. استغرق الأمر ستة أشهر من وقت اللجنة كي تصدر حكمها الذي جاء فيه: «إن الأمر كان ممكناً بيد أنه بالغ الصعوبة».

سلمان رشدي يلقي خطابا أمام طلبة كلية الصحافة التابعة لجامعة كولومبيا

في الحادي عشر من كانون الأول (ديسمبر) 1991، خرج الكاتب سلمان رشدي من حيث كان يختبئ مدة طويلة من الزمن ليخطب في رهط من الأعيان والوجهاء المرموقين المدعوين إلى حفل عشاء احتفالاً بمرور مائتي عام على إجراء أول تعديل دستوري. لاحظ كيف يستخدم سلمان رشدي حكايته ذات الدلالة الرمزية وسيلة تهدف إلى إيجاد نوع من التعاطف مع محنته الممثلة بإهدار آية الله الخميني دمه بسبب استخفافه بالرموز الدينية والمقدسات. منطاد يطير بفعل تسخين الهواء كان يتحرك برفق فوق هوة لا قرار لها وعلى متنه عدد من الركاب. بدأ الهواء يتسرب من المنطاد، فشرع يهبط. الهوة المظلمة التي لا قرار لها آخذة بالاقتراب يا لها من بلية محققة! لا يقوى المنطاد المعطوب على إيصال أكثر من شخص واحد إلى شاطئ السلامة يجب التضحية بمجموعة كي يسلم شخص واحد! لكن من ينبغي أن يبقى حياً، ومن يجب أن يموت؟ للحقيقة أقول: إن المجتمعات

التـي تتقاذفها النزاعات في كل مكان تلجأ إلى الاحتكام إلى خيارات من هذا القبيل -على نحو منتظم- دونما إحساس بوخزات الضمير. إن الحكاية التي أوردتها تظهر الواقع القائم في تلك المجتمعات، حيث يحاجج المتحدثون استناداً إلى الحسنات والسيئات النسبية للقضايا المجازية التي يضعونها في فم المصيبة، إنهم يرون أن حقّ الإنسان في البقـاء حياً يزداد، أو ينقص تبعاً لفضائله ونقائصه - أي ربما يكون صحيحـاً أننـا ولدنا متساوين، لكن بعد ذلـك، تختلف قيمة حياة كل منـا عن قيمة شخص آخر فيما يـرون. لقد قضيت أكثر من ألف يوم في منطاد يشبه الذي ذكـرت، ولكن، واحسرتاه، ليست التجربة التي أعيشها لهواً، لا لعباً.

وينستون تشرشل يخاطب البرلمان

في الثالث عشر من أيار (مايو) 1940، ألقى وينستون تشرشل خطاباً في البرلمـان بوصفـه رئيس الـوزراء الجديد المسؤول عـن البلد الذي تأخـر في الاستعـداد للدفـاع عن نفسـه بسبب الخطر النـازي الذي يتوعـده. لاحـظْ كيف يضع مستمعيـه في صلب الموقف منـذ البداية؛ فصاحتـه وبلاغتـه تنبعان مـن أسلوبه السـردي البسيـط والمباشر الـذي استهل به خطابه: تلقيت مساء يوم الجمعة الماضي أمر تكليفي بتأليـف حكومـة جديدة مـن صاحب الجلالة. لقد تجلـت في تكليفي إرادةُ البرلمان والأمـة أن تشارك كل الأحزاب في الحكومة على أوسع قاعـدة ممكنة لقد أنجزت الجزء الأكـثر أهمية من هذه المهمة ذات الأهميـة القصـوى. فقد تم تأليـف حكومة حرب مـن خمسة أعضاء يمثلون مع حزب العمل، والمعارضة، والليبراليين وحدة الأمة.

كان مـن الضرورة بمـكان إنجاز تأليف الحكومـة في يوم واحد فقط نظراً إلى الحاجة الملحة جداً، وضراوة الأحداث.
... إننـي أدعـو المجلس، الآن، لإقـرار الخطوات التـي تم اتخاذها، وإعلانه عن منح الثقة للحكومة الجديدة.
أقـول للمجلس ما قلته للـوزراء المشاركين في الحكومـة: ليس لدي ما أقدمـه سوى دمي، وأقصى ما أستطيع أن أبذل من الجهد، ودموعي، وعرقـي. دوننـا محنة تبعث علـى أقصـى درجات الحـزن والمرارة. وأمامنا أشهر، وأشهر كثيرة وطويلة من الكفاح والمعاناة.
هـل تريد معرفة سياستنا؟ أقول: إنها تتمثل في شن حرب شاملة براً، وبحـراً، وجواً. حرب نشنّها بكل ما أوتينا من قوة، ومدد من الله على الطغيان الوحشي الذي لم تشهد له مثيلاً سجلات الجريمة الإنسانية المظلمة والمحزنة.
تلك هي سياستنا.
أتسألـون ما هو هدفنا؟ أستطيـع أن أجيب بكلمة واحدة. إنه النصر. النصـر مهما بلغ الثمن -النصر حتف أنـف كل الأهوال، والإرهاب- النصـر مهما طـال الطريق، وبعدت المسافة، وصعبـت المهمة، لأنه لا حيـاة لنـا دون تحقيـق النصر. علينا أن نـدرك أنه لـن يكتب البقاء للإمبراطوريـة البريطانيـة، ولـكل مـا ناضلت من أجلـه، لا لبواعث الحيـاة، ومحفزاتها التـي تراكمت عبر العصـور إلا بتحرك الجنس البشري قدماً إلى الأمام في سبيل تحقيق هدفه.
أقبل تكليفي بهذه المهمة مستبشراً، ومفعماً بالأمل. وأشعر متيقناً بأن قضيتنا لن تعاني الإخفاق على أيدي الرجال.

أشعر -في ظل هذه الظروف، وفي هذا الوقت- بالحاجة إلى طلب المساعدة من الجميع، وأشعر بالحاجة إلى القول: «هلموا إذاً، لنمضِ قدماً إلى الأمام مجتمعين، ومسلحين بقوتنا الموحدة».

3- ألقِ سؤالاً يكون الغرض منه إما تحريك العاطفة الأساسية التي تود إثارتها بحيث تجعلها تطفو على السطح، أو مساعدتك على الشروع في عرض القصة الشاملة التي ترغب في سردها: المثال التقليدي على ذلك هو السؤال الذي ما انفك مرشح الرئاسة الأمريكية رونالد ريغان يلقيه على جمهوره مرة تلو أخرى عندما كان يدير حملته التي هي ضد الرئيس كارتر: «هل أنتم اليوم أحسن حالاً مما كنتم عليه قبل أربع سنوات؟» لقد أنجز هذا السؤال مهمتين: أثار، أولاً، قضية الإحباط الذي كان يشعر به الناخبون بعد مرور عدة سنوات على التضخم المصحوب بركود اقتصادي. وسمح، ثانياً، لريغان بالشروع في سرد القصة التي كان راغباً في سردها؛ وهي تدور حول المستقبل المشرق، والوضاء بالبهجة والسرور الذي كان عازماً على تحقيقه لأمريكا إذا ما انتخب رئيساً للولايات المتحدة.

4- اسرد مقتطفاً من قصة من قصص السينما الكلاسيكية، أو من برنامج تلفازي ذائع الصيت:

الفِلْم هو الوسيلة التي تحقق أكبر تأثير ممكن في الجماهير ضمن ثقافتنا المعاصرة. ويأتي التلفاز ثانياً، بلا منازع، من حيث التأثير.

السينمـا، والتلفـاز كلاهما يزخـران بحكايات ذات صلـة بمواضيعنا، ومواقفنـا الراهنـة. إذاً، لماذا لا نستعير من قوتهما مـا يمكننا أن نفيد منه في مواقفنا؟ يجب عليك أن تسرد ما يكفي من أحداث القصة لجعل أي شخـص لم يسبق له أن شاهد الفِلْم، أو العرض التلفازي قادراً على اكتشاف ما تتحدث عنه وإدراكه. لكن لا تسهب في سرد أحداث القصة لدرجة تجعلك تفشي بالغاية التي حملتك على سردها، أو إلى حد تجعل جمهورك معه يضيع في تفاصيل تافهة.

مـن جديد، النقطة الأساسية المهمة هي أنه ينبغي أن تربط القصة التي تسردها ارتباطاً عضوياً بالموضوع الذي تنوي التحدث عنه.

5-العـب لعبـة سيناريو تتضمن عناصر قصتك الأرحب أفقاً. هذه اللعبـة خاصة بمقدمـي العروض المتمرسين فقط. لكـن يمكن أن تكون أكثر مـا ينشط المستمعـين، ويزودهم بالطاقة لأنهـا تحملهم على فعل شيء فاعل، ومؤثر.

هـذه اللعبة هي نمط من أنمـاط الحكاية التشاركيـة ذات القواعد المحـددة التي تحكم بدايتها ونهايتها مروراً بالوسط. على سبيل المثال، إن كنـت تتحدث عن أمر كلـي الفائدة زماناً ومكاناً. فَضَعْ مجموعة من الحواسيـب في القاعة، وأعلن جائزة تمنـح لأول شخص، أو لأول فريق يحصل على معلومة خاصة ومحددة عبر الإنترنت.

كل عرض من هذه العروض الافتتاحية يستخدم بعض عناصر رواية القصة، أو الحكاية التي تحترم أسلوب عقول جمهورك، وتوظف المعرفة في سبيل إشراك الجمهور بأساليب ماتعة ومقنعة وآسرة.

قراءات إضافية

Aesop's Fables illustrated by Charles Santore (1997, Random House)

Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of the Mind by Gerald M. Edelman (1993, Basic Books)

Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain by Antonio Damasio (1995, Avon Books)

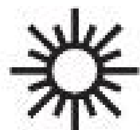
How to Write and Give a Good Speech: A Practical Guide for Executives, PR People, Managers, Fund-Raisers, Politicians, Educators, and Anyone Who Has to Make Every Word Count by Joan Detz (1992, St. Martin's Press)

Lend Me Your Ears: Great Speeches in History edited by William Safire (1997, W.W. Norton)

The Literary Mind by Mark Turner (1996, Oxford University Press)

The Presentations Kit: 10 Steps for Selling Your Ideas by Claudyne Wilder (1994, John Wiley & Sons)

Searching for Memory: The Brain, the Mind, and the Past by Daniel L. Schacter (1997, HarperCollins)



ست طرق للاستحواذ على انتباه جمهورك منذ البداية

بيفرلي بالارو

لنضع الأرانب والسلاحف جانباً، فالهادئ والبطيء لا يكسب السباق دوماً؛ لقد اكتُشفت هذه الحقيقة، عملياً، بطريقة قاسية. ركلة دائرية على الأضلاع بسرعة البرق، انطلقت في زمن يقدر بجزء واحد من ألف جزء من الثانية مع صرخة الحكم المدوية: ابدأ؛ ركلة أسقطتني أرضاً عديم النفس، وزودتني برؤى جديدة عن أهمية الإمساك بزمام المبادرة، ومن ثم التحكم في موقف من المواقف.

تخبرنا السجلات أن الكاراتيه (الطريقة اليابانية في الدفاع عن النفس من غير سلاح) الحديثة كان قد أسسها سيد أوكيناوي يدعى فوناكوشي، يبلغ طول قامته خمسة أقدام، وهو رجل رقيق الشعور، وشديد الحساسية إلى درجة جعلته لا يستطيع تحمل النطق، في القرن العشرين، بكلمة جوارب لأنه يعد لفظها ذا دلالة لا تليق بكرامته.

مـع ذلك، فإن فوناكوشي يفهم فهماً عميقاً معنى القدر الذي كان بانتظـار أجداده المحاربـين الذين فشلـوا في الإمسـاك بالنزاع منذ بدايتـه الأولى: «ثـم بضربة واحـدة خاطفة تمت بسرعـة البرق، كان الأمر قد انتهى». (فينس موريس، زانشين، 1992).

إن حكمـة المقاربـة الدراماتيكيـة والسريعـة لمثاقفـي (المبارزين بالسيـوف) السامـوراي يمكـن أن تفيـد كل كتبـة الخطابـات إن هم تذكـروا دوماً: كي تستحوذ على انتباه جمهورك يتعين عليك أن تتواصل معهم بقوة منذ البداية. إن هذا الأمر يعد حاسماً.

إن فشلـت في الاستحـواذ علـى اهتمـام قرائـك، أو مستمعيك منذ قراءتهـم الجمـل القليلـة الأولى، أو استماعهـم إليها، فلـن يشفع لك تألقـك في إكمـال خطتـك التجاريـة، أو تحليلك، أو خطابـك لأنك لن تجد من يعيرك مزيداً من الانتباه. في المقابل، إن نجحت في استقطاب جمهـورك منذ البداية، فلسوف تزيد انفتاحهم على الموضوع كله الذي تحاول التواصل معهم من أجل إيصاله إليهم.

أورد فيمـا يأتـي ست صيغ سهلة وسريعة تمكـن من يستخدمها من تحقيق بداية موفقة، ونجاح باهر بسرعة فائقة:

إن تفنيد أسطورة شائعة
يُمكنه أن يُسهِّل التقديم
لموضوع صعب.

1- اجعل الموضوع شخصياً

لا توجد طريقة أسرع - على صعيد جعل قرائك، أو مستمعيك ينسجمون مع رسالتك التي تريد إيصالها من تمرير تلك الرسالة بأسلوب قصة. البيا نات الشخصية سواء أكانت تسلط الضوء على حظ عاثر، أو حنين إلى الوطن أو الماضي، أو انتصار يمكنها أن تقوم روابط وئام، وألفة فورية مع جمهورك.

إحدى أكثر الافتتاحيات التي شاهدتها تأثيراً وإثارة للمشاعر رواها رجل كان قد بلغ قمة نجاحه على صعيد العمل. أذهل جمهوره حين خالف توقعاتهم الاستماعَ إلى حديث جاف وثقيل الوطأة يدور حول الإحصاء. بدا تقويمه لنشوء مهنته وتطورها انطلاقاً من عرضه شرحاً آسراً للأوضاع الداخلية لمدينة نشأ فيها في موطنه الأصلي:

> انتهى بنا المطاف إلى .. فئران منازل نموذجية، وصراصير، وغاويات، وعصابات، وجرائم. أما أبطالنا فقد كانوا من تجار المخدرات لأنهم يعطون الكراميل للأطفال.

في مناسبة أخرى كنت أستمع إلى خبير في الطب الشرعي يعرض ملاحظات مكثفة جداً عن فحص الحمض النووي (الـ دي إن إيه) على جمهور خليط يتألف من زملاء مهنة «يتكلمون لغته»، إضافة إلى أناس عاديين من غير أهل الاختصاص (وأنا منهم). معظم أولئك الناس العاديين لن يكون بوسعهم تعرف الميكروسكوب الإلكتروني؛ حتى إن ضربوا به على رؤوسهم.

لكن هذا الأمر ليس مهماً. فالخبير استهل برنامجه بحكاية سردها علــى الجمهور تحكي مدى شعوره بالامتنان عندما كان عائداً بالطائرة إلى وطنه (الولايات المتحدة الأمريكية) قادماً من بلد كان منشغلاً فيه بعمل رهيب، ومخيف، ومحزن مستخدماً أحدث أجهزة التقانة الجينية لتعرف ضحايا حرب أهلية مدفونين في مقابر جماعية:

> بينما كنت أفكر ملياً في المآسي الإنسانية التي شاهدتها.. كنت أشاهد أمــواج البحر الإدرياتيكي الأزرق العميق تحت الطائرة التي كنت على متنها. كانت الساعة 2,30 بعد الظهر بالتوقيت المحلي-8,30 صباحاً بالتوقيــت المحلي شرقي الولايات المتحــدة الأمريكية. أما التاريخ فقد كان 11- 9- 2001.

لم يعد الجمهور يتلهف للخروج بطريقة جماعية من القاعة، بل بقي مسمَّــراً في القاعة، ومشدوداً إلى التفســيرات العلمية التي أعقبت هذا التقديم حتى النهاية.

2-انبذ الحقائق الملتوية

كشف النقاب عن إحصاء غريب أو فضح زيف أسطورة شائعة يمكن أن يحيل المقدمة إلى موضوع صعب أو إلى موضوع تثار حوله الشكوك.

على سبيل المثال، فنان عاكف على تأليف كتاب يحكي قصة انخراطه في عملــه: إنه يصنــع، يدوياً، جِراراً لحفظ رمــاد الموتى. استهل كلامه المسهب عن حرفته بالجملة الآتية:

> عندما تحرق جثة الميت البالغ كي ترمد، فإن حجم الرماد الذي ينتج عن إحراقها يعادل ثلاثة كوارتات (الكوارت= ربع غالون)، أو ما يكفي لملء علبة حذاء.

بهذه الحقيقة التي لا تنسى، استحوذ على اهتمام قرائه من أجل تحليل مزيد من الملامح التقنية لحرفته اليدوية.

3- دعهم يجلسوا على حواف مقاعدهم

إن أردت إثارة فضول قرائك منذ البداية، فإن خير سبيل تسلكه هو إلقاء سؤال يقتضي من القراء البحث عن إجابة عنه.

كان رئيس مؤسسة يكتب تقريراً، ويخطط بعناية للتغلب على التحديات المحتملة مستقبلاً. بدأ تقريره بعرض اختبار موجز على جمهوره يطلب منهم عبره أن يكتشفوا أمراً مهماً متصلاً بالأعوام 1866 و 1953 و 2040:

> عام 1953، فسر كريك وواتسون، أول مرة، بنية الحمض النووي المزدوجة حلزونية الشكل. هل من تخمينات تتعلق بعام 1866؟ هل من أحد يعرف غريغور مندل الذي نشر مقالاً عن الوراثة في ذلك العام؛ الأمر الذي عد مَعْلَماً، وكوّن حدثاً تاريخياً؟ أما الخطوة القادمة المتعلقة بهذا الموضوع، التي ستكوّن حدثاً تاريخياً عظيماً، فسوف تحدث عام 2040.

عن طريق إيجاد عنصر تشويق متعلق بما سيحدث لاحقاً، يكون المؤلف قد وجه دعوة إلى جمهوره من أجل المشاركة، والتوقع، والمعالجة الاستباقية في آن معاً.

أكثر افتتاحية خطاب استئثاراً بالاهتمام على الإطلاق

مازال معظم رجال الأعمال يعتقدون أنه يتعين عليك استهلال خطابك بإلقاء فكاهة. يا لها من فكرة سيئة! أنت متوتر الأعصاب، والجمهور يحاول أن يتخذ قراره: هل يصغي إليك أم لا؟ ما لم تكن أنت روبين ويليامز، يصعب عليك معالجة الفكاهة على النحو الذي ينبغي. لا تلق الفكاهة. بل اكسر القواعد المتبعة بدلاً من أن تفعل ذلك.

دون تجاوز مقتضيات الذوق، واللباقة، طبعاً، نجحت إليزابت دول -بالرغم من الصعاب- في كسب ذروة درجات الرهان حين استطاعت أن تكون أكثر صاحب كلمة افتتاحية في المؤتمر القومي الجمهوري المنعقد سنة 1996 استئثاراً بالاهتمام على الإطلاق. كان لها ذلك عندما كسرت قاعدة كانت ذات يوم جديرةً بالاحترام والتبجيل، ولم يكن يخطر في بال أحد أن تكسر تلك القاعدة: غادرت منصة الخطابة.

تقول أنت: إنه لضرب من ضروب المستحيل فعل ذلك -ماذا عن الميكروفونات، والملقنين، والنقل التلفازي؟ كيف استطاعت أن تغادر المنصة؟ كان معها ميكروفون لاسلكي، وهي تحفظ الخطاب الذي ترغب في إلقائه عن ظهر قلب، وقد أُخبر المصورون -على نحو مقتضب- بوجهتها، وبالمكان الذي تقصد.

إضافة إلى ذلك، أخبرت الجمهور عمّا كانت تفعل. ما هو أكثر أهمية أنها ربطت بين حركتها المذهلة وبين بقية الخطاب. قالت: إنها تغادر المنصة متوجهةً إلى حيث يجلس الجمهور كي تخبرهم «عن الرجل الذي أَحْبَبْتُ». كان منطلقها أنها شعرت أن عليها أن تكسر القيود القياسية كي تحقق غايتها.

لقـد كانت حركة مسرحية، بيد أنهـا أجدت نفعاً. لقد افتتن الجمهور بـ دول إلى أبعـد حـد - إليزابت دول. في الحقيقة، بـدأ الحديث عن حملتها الرئاسية في تلك الليلة. في العام المنصرم، انتخبت عضواً في مجلس شيوخ الولايات المتحدة الأمريكية.

4- ضع نموذجاً لسيناريو افتراضي

يمكن أن تسلط هذه المقاربة الضوء على الماضي، أو المستقبل، وأن تعرض مقابلة (بين أمرين بغية إظهار الفروق بينهما) إيجابية، أو سلبية.

شركـة تصنـع تقانة «ذكية» تحـاول أن توجد نوعاً مـن الإثارة لدى مستثمرين محتملين، أو مستهلكين محتملين على نحو إيجابي:

> تخيل عالماً يستشعر فيه بناء من الأبنية اهتزازات هزة أرضية، فيعدل مقاومـة جدرانه كي يصمد برغم الاهتـزازات. وتخيل سيارات تعمل بالتسيير الذاتـي، تسير على الطرق السريعـة للأمة، وتبطئ السير، وتغـير مساراتهـا، و«تختـار» أسـرع الطـرق المناسبة. قـد تبدو هذه الأفـكار خيالية، لكنها ستغدو حقيقة واقعة بسرعة أكبر من تلك التي يفكر فيها معظم النـاس.

صمـم موقع على الشبكة المعلوماتية كي ينشر الوعي، ويلفت الانتباه لقضايا متعلقة بالصمم، ويقيم نوعاً من التقمص العاطفي بين الجمهور المستهدف وبين القضية التي يروج لها عبر تصور مقلوب:

> تخيـل عالماً لا أصوات فيه. فضاءات صامتـة، وبعيدة، وخالية من أي نقاش طبيعي ومن الموسيقى...

تخيـل ألّا تكون قادراً على سماع غناء الطيـور، وزقزقة العصافير في ساعات الصباح الأولى، أو أغنية مفضلة عبر جهاز الراديو. ما يقارب 28 مليـون أمريكي يعانون ضعـف القدرة على السمـع. هذا الصمت المطبق يمكن أن يكون ساحقاً.

5- أوجد سلسلة من الأحداث والمشاهد الواقعية

كـي تلفـت انتبـاه جمهـورك لموضـوع المشهـد الكبير الـذي تحاول أن تطلعهـم عليـه، قد يكون من المفيـد أن تكيّفهم مـع «لقطات واقعية خاطفـة» ذات صلـة بموضوعك، شريطـة أن تُكتب باستخـدام الزمن الحاضر «الدراماتيكي»:

في مدينة نيويورك، طبيب ينذر إدارة الصحة بعد معاينته حالتين من حالات الالتهاب الدماغي مترافقتين بأعراض غير عادية.

في واشنطـن دي. سـي.، تزايدت شكـوك الطبيب المسـؤول عن قسم الطـوارئ في أحـد المستشفيات بعـد أن كشف النقـاب مريضٌ يعاني أعراضـ إنفلونزا بسيطـة، حيث إنه موظف بريـد في إحدى المنشآت الواقعة قرب عاصمة الأمة.

في نيوجرسـي، نظـر طبيـب أطفـال بإنعام إلى مـا بدت أنهـا لسعة عنكبـوت علـى ذراع طفل بعد أن علـم أن الطفل كان قـد أُحضر إلى مكتب الأخبار الذي تعمل فيه أمه في مدينة نيويورك.

أحداث مشابهة للأحداث الثلاثة التي ذكرناها يمكن أن تُربط معاً، وتسبك بصياغة تصلح لفقرة افتتاحية على النحو الآتي:

بفضل جهود أطباء متيقظين، يمكن للأمريكيين أن يفهموا بسرعة أننا نعيش في حقبة زمنية جديدة تتشابه فيها أعراض أمراض شائعة - الالتهاب الدماغي، والإنفلونزا، ولسعة العنكبوت - كتلك الحالات التي حدثت في نيويورك، وواشنطن، ونيوجرسي مع أعراض أمراض مميتة وغير متوقعة مثل فيروس غرب النيل، ومرض الجمرة الخبيثة.

6- استشهد بكلام مقتبس وثيق الصلة بموضوعك

بالرغم من أن المقتبسات، بوجه عام، ليس لها قوة الإقناع التي تتمتع بها الافتتاحيات التي تستخدم تعابير المؤلف نفسه، إلا أنها تكون مقنعة، بوجه خاص، إن استُخدمت فيها تعابير ساخرة، أو أخرى فيها شيء من الدعابة والفكاهة، وإن هي هيأت الجمهور-بطريقة فاعلة- لما سيأتي لاحقاً.

يمكن لوثيقة تعرض منتجاً مبتكراً من منتجات وسائل الاتصالات، على سبيل المثال، أن تستشهد بمقتبسات تشرح التطور التاريخي لتلك الصناعة:

يعتري هذا الهاتفَ مواطنُ ضعف، وعيوب كثيرة جداً؛ الأمر الذي لا يجعلنا ننظر إليه، جدياً، بوصفه وسيلة اتصال. إنه يعد عديم القيمة والأهمية لنا.

- مذكرة داخلية من شركة ويسترن يونيون، 1867.

من يرغب في الاستماع إلى حديث الممثلين؟

-إتش. إم. ورنر، ورنر برذرز، 1927.

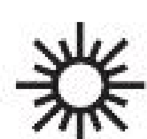
ليس ثمة سبب يجعل أي إنسان راغباً في اقتناء جهاز حاسوب في منزله.

- كن أولسون، مؤسس مؤسسة ديجيتال إكويمنت كورب. ورئيسها، ورئيس مجلس إدارتها، 1977.

بهذه الطريقة، يوفر المؤلف لقرائه إمكانية رؤية الفوائد التي تتحقق عبر تحمل المخاطر.

بصرف النظر عن المقاربة التي تختارها، تبقى النقطة الأساسية واحدة:

لا ترم صنارة الصيد الخاصة بك قبل أن تزودها بطعم.



هل أنت مصغٍ لي؟

أساليب تجعل جمهورك يصغي إليك

ريتشارد بيرك

لقد لاحظ فلستاف أحد أبطال إحدى مسرحيات شكسبير قبل 500 سنة: «إنه مرضُ عدمِ الإصغاء، وعلةُ قلةِ الانتباه هما ما أعانيهما». كان فلستاف يعتمد تجنب أداء الواجبات التي يعدها منفرة. اليوم، لدينا أولئك الذين يعتمدون عدم الإصغاء، وأولئك المثقلين بأعباء تفوق قدرتهم على التحمل ببساطة. بيد أن كلا الفريقين لن يستمعا إليك. كيف تستطيع أن تميز المنتبهين من غيرهم؟ وكيف تستطيع أن تسترعي اهتمام غير المنتبهين؟

يقول دو لانغ، عالم نفس من مدينة نيويورك متخصص بالاتصالات، والصورة:

«يرسل الناس كثيراً من الرسائل التي لا تستخدم الألفاظ التي تبين أيصغون إن ما يقال أم لا». ويضيف: «كقاعدة، إن كانوا يصالبون

سيقانهـم، ويتململـون في جلساتهم، ويكثرون من التلفـت حولهم، فإن فرصتـك ضعيفة في الاستحواذ على انتباههم المشتت والسابح في عالم آخر»، (يسلم لانغ بأن هذا التحليل قد لا ينطبق على كل الناس في أرجاء المعمـورة - في اليابان، على سبيل المثال، يُنظـر إلى الاتصال البصري المباشـر عبر التحديق في عيون الآخر علـى أنه إفراط في المجابهة أكثر مما ينبغي).

وسائل تمكنك من استرداد جمهورك

بمجـرد قدرتـك على تحديـد الذهـن الشـارد تستطيـع استرداده إلى العرض أو المناقشـات باستخدام مجموعة متنوعـة من الأساليب. إليـك بعض الطرق التي تساعد علـى استعادة شاردي الذهن، الذين لا يستمعون لما يقال في أثناء تقديم عروض لمجموعات كبيرة العدد.

غيّر ما تفعله

توقف مفاجئ عن الكلام، أو تغيير نبرة الصوت يمكن أن يكون لهما التأثـير ذاته في الذهن الشارد والمنشغل الـذي يحدث للمشاهد النائم لحظة إطفـاء جهاز التلفـاز. فالتوقف المفاجئ عن الـكلام ينبه شارد الذهـن، وإطفاء جهاز التلفاز يؤدي إلى إيقاظ النائم. طبعاً، يجب على الخطبـاء والمتحدثين الذين يستخدمون هذا الأسلوب أن يتبعوا توقفهم المفاجـئ عن الـكلام إلماعةً ذكيـة، أو كلاماً ينم عن رؤيـة، وإلا اتهموا بتكلف الكلام.

ألق سؤالاً

إن اعتقدت أن إحدى الحاضرات قد حصلت على إجازة عقلية تحول بينها وبين متابعة العرض أو المناقشات، فألق عليها سؤالاً قوياً يتعلق بنقطة من نقاط موضوعك. إن لم تكن حقاً تصغي إليك، فستفعل الآن. يقول د جي. ريتشارد شل، أستاذ في كلية وارتون التابعة لجامعة بنسلفانيا: «غالباً ما أحول فكرتي اللاحقة إلى سؤال». علماً أن الأستاذ شل قد حصد جوائز عديدة تقديراً لمهاراته في تعليم فن الخطابة والحديث. ويضيف الأستاذ شل: «سأطلب من بعض المتململين أن يساعدوني على الانصراف. لكن سأمنحهم فرصة للاستماع إلى ما يقال. سأقول: إذاً، سألقي عليكم سؤالاً.. «فإذا الجميع ينشطون بعد أن كانوا خاملين».

أشرك الجمهور بوصفهم فريقاً

على سبيل المثال، اطلب من مستمعيك أن يتحدثوا عن تجاربهم، أو أن يدلوا بآرائهم مهما كانت ضعيفة الصلة بالموضوع. فعَلُّكَ ذلك يستنهض همم المتقاعسين. بإمكانك استخدام «الاقتراعات» كنقاط انطلاق لمزيد من المناقشات وإلقاء الأسئلة.

أقم علاقة ألفة مع أحد أفراد الجمهور المنتبهين

الهدف هو إشاعة جو من الوئام بينك وبينه دون استخدام الألفاظ لهذه الغاية. عندما «تضبط» أحداً من الحاضرين شارد الذهن، فتستعيد انتباهه، اجعل منه الشخص الجديد الذي تنشئ صلة ود به. قد يساعد هذا الأمر شاردي الذهن الآخرين على إحراز تقدم على

صعيد الإصغاء، والانتبـاه. في مجموعات أصغر حجماً، وأقل عدداً مثل الاجتماعات الإدارية التـي تضم أقل من عشرة مشاركين. يوجد مجال أرحـب بكثير للأخـذ، والرد وتكون فرصة شرود ذهـن أحد المجتهدين أقـل احتمالاً. لكن قد يحدث هذا الأمـر بالرغم من كل شيء. غالباً ما يكون الحاضرون منشغلين في التفكير بأعمالهم، أو بما يهمون بقوله.

أخضع جمهورك لاختبار إصغاء

يقول مارك جوردن من المؤسسة الاستشارية المتخصصة بالمفاوضات، التي تتخذ من بوسطن مقراً لها:

«إن فكـرت في احتمـال وجـود بعض المشـكلات المتعلقـة بالاستماع والإصغـاء فقد أقول: دعـوني أستمر في الكلام مـدة دقيقتين، وبعدها سألقـي عليكم بعض الأسئلة. إن هذا الأسلـوب لا يقتصر على حملهم على الإصغاء فقط، بل يجهزهم لإلقاء أسئلة تتعلق بما قلته، وهم بذلك لا يشعرون أنني ألقي سؤالاً مخادعاً».

اعرض القضية المزمع إثارتها بسرعة، واطلب من الحاضرين أن يعرضوا معطياتهم حولها

إذا كان الجمهـور منخرطاً في الموضوع من البداية، فمن المرجح أن يستمـر في ذلـك حتى بعد توقفه عن المشاركة اللفظيـة. بيد أن إشراك النـاس يمكـن أن يؤدي إلى تفاعـلات قد تؤجج التوتـرات ما يؤدي إلى الكف عن الإصغاء.

يقــول شــل: «النـاســ الذيــن ينفــرون بشدة مــن الصــراع المرتبط بالعلاقــات بين الأشخاصــ يكفون عــن الإصغاء عندما تتوتــر الأمور. فجــأة، يحتاجون للذهــاب إلى الحمام، أو إلى موعد قــادم. إن يحدث ذلــك يتعين على المتحــدث أن يستخدم الدهاء لمعالجــة الموقف. إحدى الوسائــل الممكنة لتحقيق ذلك تسليطُ الضــوء على شيء خارج القاعة. الهــدف من ذلك هو إخراج الناس مــن بوتقة الشدة والحدة العاطفية، والعودة بهم إلى المهمة المطلوبة».

كيِّف لغتك وفق مقتضيات أساليب استماع جمهورك

لنقــل إنك تتحــدث إلى شخصــ ينظــر إلى الجهة اليســرى مراراً وتكراراً. مبطلاً احتمال وجود شيء ماتع تنظر إليه، يعزو علماء النفس هذا النمــوذج من السلوك إلى الناس الذيــن يسرحون في عالم الخيال علــى نحو مميز عندما يكونون في حالة إصغاء. يقول لنغ: «هذا السلوك هو جانبــي التقاطع. جانب الوجــه الذي يستخدمونــه يشير إلى جانب الدماغ الذي يستخدمونه، عندما ينظرون إلى الشمال يكونون على صلة بنصــف المخ الأيمن، وهو الجانــب المسؤول عن التصــور والتخيل». كي تجلــب انتباههم، تحتاج إلى استخدام لغة غنيــة بالاستعارات المجازية المجســدة التي يمكــن إدراكها بالحواســ، بحيث تتاح لهــم «رؤية» أمور متشابهــة، ومتناظــرة. بــدلاً من «تجاهــل التفــاوت، والتبايــن» جرّب استخدام «اردم الفجوة». وبدلاً من: «يتسم بالأخطاء» جرّب استخدام: «يطفــح بالأخطاء» إن رأيت أحد أفراد جمهــورك يرفع نظره إلى أعلى مراراً وتكراراً، فقد تكون علاقته بالإحساس المباشر، وبالملامسة أقوى منها بالتخيل، والتصور.

قراءة لغة جمهورك الجسدية

لدى الخطباء الناجحين من الحضور الذهني ما يكفيهم لرصد لغة جمهورهم الجسدية في أثناء إلقائهم خطاباتهم، ولتوجيه ردود أفعالهم تبعاً لذلك. الناتج هو عرض ديناميكي يعامل الجمهور باحترام؛ عرض يتوقف قليلاً عندما يقتضي الأمر، ويمضي قدماً عندما يتطلب الموقف.

معظمنا يقرأ لغة الجسد بطريقة لا شعورية. عندما يتململ شخص ما، ويكف عن التواصل البصري، نشعر بأننا لم نعد نسترعي انتباهه. عندما يستقبل أحد أفراد الجمهور اقتراحاتنا بوجه متجهم، وذراعين متصالبتين، وهو يهز رأسه ندرك أن ذاك الشخص لا يشاطرنا الرأي فيما نعرض.

إلا أنه من المفيد لك أن تطور مهاراتك المتعلقة بقراءة لغة الجسد قراءةً واعيةً لسببين: أحدهما -على سبيل المثال- يتمثل بشحذ قدراتك المتعلقة بفهم ردود الأفعال الصادرة عن مجموعات متنوعة من الجمهور، وجعل تلك القدرات أكثر دقة. والثاني يتمثل بقدرتك على استشعار أي تبدل في رأي الجمهور بسرعة أكبر مما لو أوكلت تلك المهمة إلى لا شعورك.

بوسعك تحليل استجابات جمهورك برصد ثلاثة أمور في آن معاً؛ الأمر الذي يمكِّنك من تكوين حكم على الاستجابات المحتملة المتنوعة لعروضك.

منفتح - منغلق

قـد تتضمن إشـارات السلوك المنفتح إبـداء الموافقـة بإيحاءات من الرأس، والتبسـم، وتعابير وجـه إيجابية أخرى تشـف عن ملاطفة ومجاملـة. إذا كان الجمهـور جالساً على مقاعد فـإن أفراده يكيّفون جلساتهـم بحيث يتجهـون صوبك إن كانوا منفتحـين ومنسجمين مع ما تقول. قد تتضمن مؤشرات السلوك المنغلق إشاحة أفراد الجمهور بوجوههم عنك، وتحويل أبصارهـم عنك أيضاً، ومصالبة أذرعهم، وتبـادل تعليقـات (سلبية) مهمـة فيما بينهـم عما تقـول، وعبوساً، وتقطيبـاً، وهـزاً للرؤوس. السلـوك المنفتح من قبلك يعـزز احتمال مبادلـة الجمهـور لك سلوكاً منفتحـاً مثله. لكن مـدى حب الجمهور رسالتك يلعب دوراً أيضاً.

منسجم - غير منسجم

يعد النفور الجماعي من الخطاب استجابةً قويةً لا يستعصي رصدها والتقاطهـا إلا علـى قلـة مـن الخطبـاء. يتمثَّل هـذا النفـور بشعور بالضيـق، والتململ، وبشيء من التبرم المتزايـد، وبتخفيض مستوى الاتصـال البصـري، وباسترخـاء الكتفـين عنـد كل فرد مـن أفراد الجمهـور، وبتحويل وجهات الحاضرين عـن المتحدث. الرصد المبكر لهـذه الإشارات يمكِّن المتحدث من استعـادة اهتمام الجمهور. حاول أن تركز انتباهك على فرد من أفراد الجمهور، أو على اثنين منهم في كل جهة، فإن وجـدت أنهم لا يتواصلون معك بسرعة وحماسة فاعلم أنـه آن الأوان لإحداث تغيير ما. حاول أن تعرض على الجمهور قليلاً من الأسئلة، أو اطلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما.

موالٍ- معارض

يحــاول أفراد الجمهور الموالي محــاكاة سلوكك لا شعورياً، في حين يفعل أفراد الجمهور المعارضـ عكس ذلك. تستطيع الاعتماد على السلوك المــوالي، والبنــاء عليه باقترابك مــن أفراد جمهــوره، وتبادل حديث مقتضــب معهــم. بوسعك تجاهــل المعارضــين إن كان قليلاً عددهم، أو معالجــة أمرهــم بشغلهــم بحوار سقراطــي مطول. هــذا المسلك الأخــير غير مناسب للأغرار القليلي الخــبرة، أو لمتوتري الأعصاب؛ من الأفضل للخطباء الذين تتملكهــم الرهبة أن يلتزموا بنصوصهم المكتوبة، وألّا يخاطروا بالارتحال مع المعارضين.

- نيك مورغان

لهذا النــوع من المستمعين اعدل عن استخــدام المدركات، واستبدل الملموس والمحسوس بها. استخــدم: «قوام الشيء، وصفته المميزة» بدلاً مــن: «طبيعــة الشيء». بوجــه عام، زودهــم بصور لفظيــة تستطيع أن تصمد في أذهانهم زمناً طويلاً.

إن كان مــن يستمــع إليــك كثــير النظــر إلى الجهة اليمنــى، فهذا يعنــي أنــه يستخدم الجانــب الأيسر من المخ: هذا الجانــب مسؤول عن المنطق، والاستنتــاج، والاستنباط (الاكتشــاف، والاستنتاج المنطقي). هــؤلاء المستمعــون لا يشرعــون في الاستســلام لأحلام اليقظــة عندما تغــير، ببطء، أدواتك التحليلية. إنهم مستمعون مهرة، ويستطيعون تتبع كلماتــك كما لو كانت مكتوبة على ورق. بيد أنهم يشتركون في أمر واحد مع أولئك الذين تشرد أذهانهم، ويتقطع انتباههم: كلا الفريقين شديدا

الحساسيـة من الأمور التي تبعث على الملل. لذلك حاول أن تبقي الأمور مثيرة للمتعة. وخير سبيل لتحقيق ذلك لدى العمل مع مجموعات كبيرة العدد هو إشاعة جو من المرح – ويفضل لمن يريد أن يشيع جواً من المرح أن يجعـل من ذاته مادة لذلك؛ لا أن يلجأ إلى الاستخفاف بالآخرين في سبيل ذلك. بهذا الأسلوب تؤكد لمستمعيك أنك لا تحاول أن تهول الأمور عليهم. ويقول جوردن: «بهـذه الطريقة، تستطيع الإبقاء على جمهورك في حالـة إصغاء بين فاصلي المـرح. تعزيز الانتباه المتقطع بحيث يصبح أقل تقطعاً يُعدُّ محركاً ضخماً للسلوك.

قياسيـاً، لا تتمتـع الدعابـة والفكاهـة بالدرجة ذاتها مـن الفاعلية والتأثـير لـدى المجموعات الأقل عدداً. يقول شـل: «إنك لا ترغب في أن تبدو صارماً ومتجهماً في الاجتماعات. بإمكانك إلقاء فكاهة كي تستعيد انتباه الناس على سبيـل المثال. لكن في التجمعات الأقل عدداً، يستطيع المتحدثـون أن يحافظوا على انتباه المستمعـين لما يقولون بواسطة جدية هدفهـم، وقوة حضورهم، أو باهتمامهم بهدف يمكن أن يهتم الجمهور بـه، ويتجاوب معه. قد يكون هذا الأمر جديـةَ الرغبة في إنهاء الموضوع في الوقت المحدد».

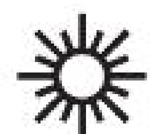
إضافـة إلى ذلك، ينبغـي أن تختلف نبرة صـوت المتحدث، وسرعة إلقائـه تبعاً لطبيعة الجمهـور بوصفهم مجموعة. مع أن الانتباه يتفاوت مـداه من فرد إلى آخر، فـإن موقع المرء في الحياة يلعب دوراً في تحديد هل ذهنه في القاعة، أو شارد في مكان آخر. عموماً، كلما ازدادت أهمية شخص مـا، ازداد شروده الذهنـي، وازدادت الأمور التـي تغريه بعدم الانتبـاه لما يقوله المتكلـم. يقول شل: «الأمر كله متعلـق بتكاليف فرصة

وجـود شخص مـا في قاعة يستمـع إلى حديث معين. فقـد يواجه كبار المديريـن التنفيذيين خطراً كبـيراً فيما يتعلق بتكاليـف الفرصة – هل يتعـين عليهم أن يكونوا في ذلك المكان، أو في مكان آخر؟ هذا ما يتحمل عِبْأه الخطيب أو المتحدث».

فيما يخصـ أولئك الذين لا يسيطرون علـى المواضيع التي يتحدثون عنها سيطرة تامة، ولا يبرعون فيها، يصبح هذا العبء أكبر من طاقات تحمّلهـم. يجب على الخطبـاء والمتحدثين أن يكونوا مقنعـين فيما يتعلق بالمواضيـع والأفكار التـي يعرضونها إلى أقصى حـد ممكن بحيث يكون لديهـم من المعلومات مـا يمكّنهم من معالجـة الأمور التـي تنطوي على فـوارق دقيقة يظهرها جمهور مسرف في العنايـة بالتفاصيل. يقول شل: «إن الأمـر هنـا يشبه إعداد محـام ما لِمُحصّلٍ (الجـزء الأخير من دفاع يعده محام يلخص فيه النقاط التي سبق تفصيلها، ويخلص إلى نتائج)، وتقديمـه إلى هيئة المحلفـين أو المحامين. عليـك أن توضح قضيتك. كي تكون مؤثراً وفاعلاً، من المفترض أن تكون على دراية تامة بموضوعك».

إن القـدرة على إدراك ما يدور في أذهان أعضاء جمهورك، وإدخال تغيـيرات على جناح السرعة في الخطاب المعد سلفاً هو ما يميز عظماء الخطباء، والمتحدثين، المتحدثين الجيدين أو المؤثرين فقط. إن انحصر تركيزك على تقديم عرضك كما أعددته، وتمرنت على إلقائه، فلن تكون حاساً بما يدور في القاعة، ولن تتمكن من اغتنام فرصة استعادة انتباه شاردي الذهن من أعضاء جمهورك. لذلك كن مستعداً لارتجال الكلام ارتجـالاً. إن قراءتـك سلوك جمهورك غـير المتسم باستخـدام ألفاظ

سيتيـح لك المجـال كي تعرف متـى ترتجل. فقط باستعـدادك الخارق للعـادة والجيد تستطيع أن تحقق النجـاح فيما أنت ذاهب إليه. الشفاء من علة عدم الإصغاء يبدأ من المتحدث أو الخطيب.



أنت أقوى المؤثرات البصرية وأفضلها

استخدم حضورك الطبيعي كي يفهم مستمعوك ما تقوله عبر تكراره بصوت مسموع

جوديث همفري

خطـاب جون إف. كندي، وخطاب مارتن لوثـر كينغ، دجي آر «لدي حلـم»، وخطـاب مارغريـت تاتشـر، رئيسـة وزراء بريطانيـا، في جزر فوكلانـد؛ كلها خطابات عظيمة، وقد حظي كل منها بمكانة مرموقة في التاريـخ. ما القاسم المشترك بين تلـك الخطابات؟ لم يستخدم أي من أولئك الخطباء مؤثرات ومساعدات بصرية. تخيل، فقط، أن جون إف. كندي كان يقف قبالة العالم وهو يقرأ خطابه من أوراق موضوعة أمامه على منصـة الخطابة. أو أن مارتن لوثر كينـغ كان يشير، وهو يخطب، إلى شريحة مصورة تظهر فيها فتاة سوداء، وأخرى بيضاء البشرة وقد تشابكـت يداهما. من الواضح أنه لم يكن ثمة مكان لمثل هذه الدعامات في هـذه الخطابات العظيمة. في الواقع، لـو استُخدمت لكانت انتقصت من قيمة أحداث الساعة، وسلبتها شيئاً من أهميتها. لماذا؟

يفهم القادة العظماء أنهم أقوى المؤثرات البصرية، وأفضلها. إنهم يعلمون، غريزياً، أن رسالتهم تصل إلى جماهيرهم على أكمل وجه إن كانت الجماهير تنظر إليهم، وتصغي إلى ما يقولون دون أن يتشتت انتباهها. إن الجماهير التي توزع انتباهها لن تلتزم بقضيتك إلا التزاماً جزئياً.

لنلق نظرة على المنطق الكامن خلف هذه المقولة. إن الغرض من أي عرض تجاري، أو خطاب، أو مناقشة يجب أن يكون قيادة الآخرين. طبعاً، قد ينطوي العرض على كثير من الأهداف الثانوية المحتملة مثل الإمتاع، وإعلام الآخرين بأمر ما، أو التشارك في الخبرات، أو الإقناع. لكن إذا ما كنت تتحدث بوصفك قائداً ينبغي أن يكون هدفك الوحيد إقناع الجمهور بالتصرف أو التفكير على نحو مختلف.

إن خير وسيلة لإيجاد لحظة قيادية قادرة على الإقناع إنما تكون بجعل نفسك مركز اهتمام بقضايا الجمهور. إن كنت ملتزماً بقضايا الجمهور، ومنسجماً معها فلسوف يرى الجمهور ذلك في تعابير وجهك، وفي إيماءاتك، وفي طريقة سيرك، ووقوفك، وإبقاء رأسك مرفوعاً. يغدو جسدك أفضل مؤثر بصري من أجل رسم صورتك القيادية.

نحن نقول: إن للقادة العظماء «حضوراً». هذا يعني أن المتحدث حاضر بطريقة تجعل كل من في القاعة مهتماً به، ومنتبهاً له. كثير من القادة العظماء يدركون أن حضورهم يمنحهم قوة الإقناع. لذلك هم يبذلون قصارى جهودهم لتعزيز ظهورهم إلى أقصى مدى ممكن.

كسر الرئيس ودرو ويلسون تقليداً عمره مئة وثلاثة عشر عاماً بقراءته رسائله الموجهة إلى الكونغرس بنفسه بدلاً من تكليف أحد الكتاب بقراءتها. ما السبب الذي دفعه إلى ذلك؟ لقد رغب في أن يبين: «أن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية هو إنسان، وليس مجرد إدارة حكومية تحيي الكونغرس من جزيرة معزولة، وأن الرئيس ليس شخصاً يرسل الرسائل، ولا يتكلم بطريقة طبيعية، ولا يستخدم صوته الشخصي». طبعاً، عاش ويلسون في حقبة زمنية سبقت عصر إغراءات العروض التي تبث عبر وسائل الإعلام، والبث المصور. بيد أن الحقيقة تبقى حقيقة.

إن الجماهير التي توزع انتباهها لن تلتزم بقضيتك إلا التزاماً جزئياً

إن القادة المتحفزين المعاصرين يدركون أهمية الحضور. يثير توم بيترز إعجاب الجماهير بسبب قدرته على سحرها. بعض السبب في ذلك يعود إلى كونه يحقق أكبر قدر من الحضور الطبيعي. حتى إنه في معظم الأحيان يتحرك بعيداً عن المقرأة المثبتة على المنصة العالية التي يطل منها على الجمهور، ولا يعود إليها إلا لينظر إلى النص. لكن ثمة أساليب كثيرة ومتنوعة متاحة للمتحدث الدافئ الذي يتبناه الجمهور. على سبيل المثال، يبدع إدوارد دو بونو في استخدام حضوره الجسداني الطبيعي بأسلوب خاص جداً. إنه يدع عروضه في مكان ما على منصة العرض في الوقت الذي يكون جالساً فيه قبالة جمهوره في مكان آخر.

قد تكون الدعامات التي تعزز حضورك مفيدة. على سبيل المثال، ظهور رجل سياسة وسط أفراد أسرة يعد دعامة توحي أن رجل السياسة ذاك يقدر قيم الأسرة. القائد يلقي خطاباً من ميدان معركة، كما فعل أبراهام لنكولن في غتسبرغ، يظهر بوضوح أنه معني بأولئك الذين ضحوا بأنفسهم، وسقطوا في ساح الكفاح. هذه الدعامات لا تشتت الانتباه، ولا تضعف التأثير كما تفعل الكلمات التي تقال مستعينة بالمساعدات البصرية.

إن التركيز على حضورك الطبيعي والجسداني (الذي يستخدم الجسد) لا ينبغي أن يقلل من أهمية رسالتك. في الحقيقة، يجب أن يؤدي حضورك الطبيعي إلى تأكيد رسالتك. عبر تركيز نظره إليك يستطيع الجمهور أن يسمع رسالتك، عملياً، على نحو أفضل. ذلك لأن الجمهور يسمع بعيونه.

لقد فهم ونستون تشرشل جيداً أنك إن تمكنت من تشتيت انتباه الجمهور البصري تتمكن من إضعاف قوة الخطيب. كان تشرشل يدخن سيجارة في أثناء احتدام المناظرات البرلمانية، وكان يتعمد فعل ذلك في أثناء كلام خصومه. كان، أولاً، يقحم دبوساً في السجارة. بينما كان الرماد يزداد طولاً، كان الجمهور يجلس محدقاً إلى السيجار، وهو يتساءل متى سيسقط رماده. ولأن الجمهور كان يركز على رماد سيجاره توقف عن الإصغاء إلى معارضه البرلماني.

أدرك تشرشل أنه إذا ما نشبت معركة بين «العين» و «الأذن»، تكون فيها الغلبة للعيون. لا يستطيع خطيب مهما كان مفوهاً أن يسيطر على قاعة فيها جمهور مشتت بصرياً.

يستخـدم المديـرون في معظم الأوقـات وسائل المساعـدة البصرية اعتقاداً منهم أن الجمهور قادر على امتصاص كم أكبر مما يقولون إن هـو أصغى ونظر. بيد أن واقع الحال هـو خلاف ذلك. عندما يستخدم الخطبـاء المساعدات البصريـة، يوجدون تنافسـاً في استقطاب انتباه الجمهـور بين العـين والأذن. ولأن حاسـة البصر أقـوى استشعاراً من حاسـة السمع بمـا لا يقاس، فالعين تكسب. ينبغـي أن تكون أنت النجم عبر سجاياك القيادية ومعلوماتك.

عـادة ما تكـون المساعـدات البصرية نسخة بكمـاء لا روح فيها من خطابـك الحي الـذي أنت بصـدد إلقائـه. أنت تستخدم جمـلاً كاملة مفيـدةً من الكلام مدعمة بالشرح والقصص ذات الصلة. المساعدات البصريـة مؤثرات مجردة من العاطفـة، في حين أن صوتك وإيماءاتك تكـون مفعمة بالعاطفـة والإصرار. لذلك عندما تجعـل جمهورك يركز علـى المؤثـرات البصرية محـولاً انتباهه عنك إليها تكـون قد قللت من شأن المادة التي أنت بصدد الحديث عنها، ومن صداها عند الجمهور.

يـزداد الأمر سـوءاً عندما تعرض المساعدات البصريـة كثيراً من الصـور البعيـدة كل البعد عـن الموضوع الذي ترغـب في التركيز عليه، ما يـؤدي إلى خلـط الأمور عنـد جمهور المتلقـين. اشتكى لـو غرستنر عندمـا التحـق بشركة آي. بي. إم أول مرة للعمـل فيها قائلاً: «لم أر في حياتـي رقاقـات توضيحية مثل تلك الموجودة في هــذه الشركة. ينبغي أن يتوافـر كتيـب وجيز يذكر فيــه أن كل رقاقة ينبغــي أن تتضمن أربع دوائر، ومربعين، ومثلثين، وستة عشر سهماً. وينبغي أن يكون أكبر عدد

مـن كل ما ذكـرت ثلاثي الأبعاد، وذا أربعة ألـوان في الحد الأدنى». كم عرضاً تجارياً حضرت، وكانت فيه المعلومات والمواد الكثيرة التي تعرض على شاشة العرض سبباً في انصراف انتباهك الكامل عمّا يقوله مقدم العرض عدة دقائق؟

إن الخطبـاء، والمتحدثين، ومقدمي العروض يحبون هذه الصور التي تعرض على شاشات العرض؛ لأنها تعدّ لهم بمنزلة عكاكيز يتكئون عليها. عرض صور توضيحية معدة سلفاً يسهل الأمور عليهم - بوجه خاص، إن هـم تلقوا الدعم من قسم العلاقات العامـة، أو من موظفيك الفنيين، أو من مدير يعمل عند - عوضاً من أن يتكلموا انطلاقاً من عاطفتك أنت.

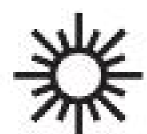
بعضـ المتحدثين والخطباء يحيلون مهامهـم إلى الوسائل البصرية المساعـدة لأنهـم عصبيون؛ تـروق لهم الإضـاءة الخافتـة في القاعة، يصبحـون رواة. بيد أن الحقيقـة المرة هي أن القادة لا يستطيعون تولي زمام القيادة من الخطوط الجانبية باستخدام ورقة تتضمن إيجازاً عن النقاط الرئيسة. أورد فيما يأتي مثالاً على ذلك:

> يعهـد بعضـ الخطبـاء بكتابـة خطاباتهـم إلى أناسـ متخصصـين بالمواضيـع المزمـع الحديـث عنها، فيلجأ هـؤلاء بدورهـم إلى إتخام كل مؤثـر بصـري برسومـات بيانية مختـارة بعنايـة، وبمحتوى زائد عن الحد المعقول، فيتمخض ذلـك باحتلال المؤثرات البصرية مركز الحـدث؛ الأمر الذي يحيل الخطيب ورسالته إلى موقع من يؤدي دوراً داعماً، لا دوراً رئيساً. في هذه الحال، تضيع فرصة تولي زمام القيادة في لجة بحر المعلومات.

مايـكل دل، رئيس مجلس إدارة شركـة دل للحاسوب، وكبير مديريها التنفيذيين، أذعن لهذه المقاربة في عرض قدمه أخيراً. أعد له موظفوه عرضاً بصرياً قوياً. لكن بينما كان دل يلقي كلمته لم يعر ما كان يُعرض علـى الشاشة اهتماماً إلا قليلاً. في الحقيقة، الأرقام الإحصائية التي كان يعلـن عنهـا في عدة نقاط لم يكن ثمة رابـط أو تنسيق بينها وبين الأرقام الإحصائية التي كانت تعرض على الشاشة.

في أثنـاء عرض خـلّاب قدمه كبـير المديرين الإعلاميـين في إحدى شـركات فورتشـن 1000، أبهرت الصـور المتطورة تقنيـاً، التي كان يبثهـا جهاز العرض، الجمهورَ. وبعـد انتهاء العرض تقدم أحد أفراد الجمهـور منه وسأله، «هل لديك بطاقة - بطاقة الشركة التي أنتجت العرضـ؟» وأتبـع سؤاله تنهيدةً تعـبر عن الألم والاستيـاء. لكن هذا المتفرج كان ببساطة يعبر عن تقديره العرضَ الذي استحق الثناء.

الخلاصـة: إن كنت راغبـاً في الإفادة من طاقتـك القصوى، فاجعل شخصك مركـز استقطاب انتباه الجمهور. عند ذلـك فقط تستطيع أن تسيطر على القاعة. عند ذلك فقط تستطيع الإفادة من كل قواك الكامنة للوصول إلى الجمهور وحفزه. عند ذلك فقط تكون قائداً مقنعاً.



طريقة معالجة الأسئلة والأجوبة

أنواع الإصغاء الخمسة

إن أكـثر ما يهابه الخطبـاء والمتحدثون هو ذاك الجزء غير المكتوب مـن عروضهم الـذي يتضمن إلقاء أسئلة، والإجابـة عنها؛ وذلك عقب الانتهـاء من تقديم العرض مباشرةً. بينما ينجح بعض المتحدثين في تحقيق أهدافهم عندما يتعاملون مع تحدٍ يتطلب ارتجالاً، يخشى آخرون الاحتمالات التي يمكن أن ينطوي عليها كابوس من هذا القبيل. ماذا لو ألقى عليك أحد الناس سؤالاً لا تملك عنه جواباً؟ ماذا لو تحول أحدهم إلى شخص عدائي؟ ماذا لو أجهز أحدهم على الذاكرة التي طالما بذلت جهـوداً مضنية في سبيل الإعداد لجعلها تحفظ عرضك؟ ماذا لو أجهز أحدهم عليها باحتكاره الوقت المخصص لإلقاء الأسئلة، والإجابة عنها بإلقائه خطبة مطولة عن موضوع آخر مختلف عن موضوعك؟

سـوف نعرض عليـك اقتراحات محددة كي تتمكـن من معالجة كل موقـف من تلك المواقف، لكن دعنا أولاً نـأخذ في الحسبان السبب الذي دعاك إلى تقديم عرضك في المقام الأول. الاحتمال الغالب هو أنه طُلب إليـك التحدث إلى جمهور مـن نوع خاص. لقد تصارعـت مع الموضوع

المطلـوب منك معالجته، وكافحت في سبيل الإحاطة به، وأنجزت عملك التحضـيري، وبذلت قصارى جهدك للحفاظ على هدوء أعصابك، ولم يبـق أمامك سوى التوجه إلى القاعة، واعتلاء المنصة التي ستلقي منها خطابـك. إن كل ما فعلته أنت محوره. لكن مـا إن تصل إلى القاعة كي تواجـه الجمهور المحتشـد بانتظارك حتى تدرك أن شيئـاً ما يتغير. لم يعـد خطابـك متعلقاً بك، بل هــو متعلق بهم. بمجــرد أن يبدأ الخطاب تصبـح حاجتـك إلى مستمعيك أكثر من احتياجهـم إليك. فبدونهم لا يعدو الموضوع كله أن يكون تمريناً (بروفة).

يمــر الوقت سريعــاً، ويصل الخطاب إلى غايته. أمــا الآن فقد حان وقــت إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها. إنها ختبارُ حسنِ أدائِك عملَك. هل استطعت أن تتواصل حقاً مع جمهور المتلقين؟

السبيــل الوحيد المتاح أمامك لمعرفة ذلك يتمثل في الإصغاء، وحسن الاستماع. المعالجة النـاجحــة للأسئلة، والإجابة عنها تعتمد على حسن الإصغــاء. الإصغاء الجيد مهــارة قابلة للنمو والتطويــر، وهي مهارة لا يفهمها معظم الخطباء كما ينبغي أن تفهم.

ثمــة مستويات خمســة للإصغاء: التغذية الراجعــة، وإعادة صياغة الأفــكار، والتوضيح، والتقمصــص العاطفي، والإصغــاء الفاعل المجدي. معظمنا يتمتع بخبرات عالية، ومهارات جيدة على صعيد المستوى الأول. تطويــر مهاراتك على أصعدة المستويات الأخرى يعود عليك بنفع عظيم يترجــم إلى شعور بالراحة، والطمأنينة، وتحــرر من الارتباك والتكلف الملازم لعملية إلقاء الأسئلة، والإجابة عنها.

تقديم تغذية راجعة

التغذيــة، في جوهرهــا، هــي رد فعل. يقــول الشخص الآخــر شيئاً، فتقــول أنــت شيئاً ما في معرض الرد عليه؛ يوضــح موقفك مما قيل، أو تقويمك له.

أنــت مديــر مرموق رفيــع المقام، ومســؤول عن تطويــر منتج جديد متعلــق بمناهج وبرامج حاسوبية، وقد أضحى الوقت متأخراً لتسويقها؛ حيث سبقك إلى ذلك آخرون، ثم إن تنفيذها يتطلب تمويلاً فوق ما هو مخطط له في الميزانية.

لقد كلفت بشحذ همم فريق العمل التابع لك، وحثَّ أفراده على القيام بعمل مشــترك، إضافة إلى إعطائهم جرعةً من أمــل؛ تأكيد أن الضوء الموجود في نهاية النفق لا ينبعث من قطار مايكروسوفت. تنهي خطابك بكلمات مفعمة بالحيوية والإثارة عن رواد وأناس وطئت أقدامهم سطح القمــر، وترغب في ألاّ تبدو سخيفــاً جداً، ومثيراً للسخرية والضحك في ظل الظــروف المحيطة، ثــم يحين وقت إلقــاء الأسئلــة والإجابة عنها. يأتــي السؤال الأول من شخصــ يجلس في مؤخر القاعــة، ويبدو هادئاً ومسترخياً.

> «اغفــر لي نزوعــي إلى الشك فيما تقــول، لكن ما الــذي يحملنا على تصديقك وقد سبق لنا أن سمعنا كلاماً مشابهاً للذي تقوله من أركان الإدارة العليــا، ومــا برحنا نسمعه منذ شهــور، في حين أن ما نحن في حاجة حقيقية إليه هو مزيد من المساعدة، ومزيد من الدعم، وتخفيض أكبر للروتين الذي لم نعد نستطيع عليه صبرا».

إنه السؤال الذي طالما خشيت أن يُلقى عليك. تبدأ مباشرة بالتفكير في أنك لم تحقق تقدماً على الإطلاق مع هؤلاء الموظفين. إن كل ما عملته لم يجدِ نفعاً. تأخذ نفساً عميقاً، وتجيب:

«كما قلت، إننا ملتزمون برفدكم بمزيد من الموظفين. نحن بصراحة نكافح في سبيل توظيف أكبر عدد ممكن من الناس الذين نحتاج إليهم. بوسعنا الإفادة من مساعدتكم - أخبروا أصدقاءكم. أما فيما يتعلق بما تبقى من الأمور، فليس لدينا، ببساطة، مزيد من المال كي نضخه في المشروع حالياً. ويروق لنا الاعتقاد أننا قد قضينا على الإجراء البيروقراطي ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً. ومن أجل هذا خصصنا لكم بناءً مستقلاً كي تكونوا بعيدين عن المكان الذي يعج بالموظفين. هل من سؤال آخر؟

إنها استجابة. يبدو على السطح أنها ليست إجابة استثنائية. بيد أنها، قبل كل شيء، تغطي كل النقاط التي عرضها صاحب السؤال. مع ذلك، فإنها لا تسعف إلا قليلاً من التعامل مع موقف من طرح السؤال، ومعالجته، وقد لا يكون وحيداً في هذا الإطار. هل بوسعك أن تفعل ما هو أكثر من ذلك؟

إعادة صياغة السؤال

عند المستوى الثاني للإصغاء، تعيد صياغة السؤال على نحو يُظهر النقاط التي أثارها من ألقى السؤال. لنلقِ نظرة على طريقة عمل هذه الآلية عبر استعراض مثال:

«إذن ما تقولــه هو أنك تعتقد أنني أكتفي باستعراض سياسة الشركة ليســ إلا، في حين أن ما تحتاجون إليه يتمثل بمزيد من الدعم، ومزيد من التقليل من الإجراءات البيروقراطية، هل هذا صحيح؟».

تأمــل فيمــا سيحــدث. الإجابة المحتملــة التي يمكــن أن تصدر عن الشخصــ الذي كان قد طرح الســؤال تتمثل بقوله: «نعــم». لقد حملته علــى الموافقة على ما تقول منذ البدايــة. الآن بإمكانك المضي قدماً في تقــديم تغذيتك الراجعة، كما فعلت سابقاً، بيد أنك جعلت منه مستمعاً أكــثر سرعة، وانفتاحاً على صعيد تلقي الأفكار التي تطرحها، والتفاعل معها على الأقل لأنك جعلته يومئ برأسه بحركات تنم عن موافقته على النقاط التي طرحتها للتو بعد أن أعدت صياغة سؤاله. لكن ما زال ثمة طرق، وأساليب أفضل في معرض الإجابة عن السؤال الذي طرح.

توضيح القضايا

مستــوى الإصغــاء الثالث يتطلب بــذل جهد أكبر قليــلاً على صعيد معالجــة الكلمــات التي وردت في نصــ سؤال السائل مــن أجل توصيف بواعث قلقه الحقيقية. دعونا نتأمل في كيفية عمل هذه الآلية:

«ما فهمته من كلامك هو أنكم تعانون مشكلتين أساسيتين، وتحتاجون إلى مساعــدة مــن أجــل التعامل معهمــا، وهما تتمثلان بعــدم كفاية الموظفــين، وبكثرة مفرطة على صعيد الإجــراءات البيروقراطية. من المحتمــل أن تكون المشكلة الأولى أكــثر أهمية من الثانية. هل توافقني الرأي؟».

هل أنت مستمع جيد؟

يقتضي الإصغاء الجيد إشراك الرؤية والسمع معاً. الاتصالات التي لا تتخذ من الكلام وسيلةً يمكن أن تزودك، في معظم الأحيان، بإشارات، والماعات، وتحذيرات تتعلق بالقضايا الحقيقية التي يتناولها الحوار في ميدان العمل. أدرج فيما يأتي اختبارات أربعةً سريعةً توضح الطريقة التي يدور فيها النقاش الذي لا يتخذ من الكلام وسيلة له.

تذكر، دوماً، أن محددات «لغة الجسد» كثيرة؛ الذراعان المتصالبتان قد تعنيان اتخاذ وضع دفاعي، أو شيئاً من الفتور ببساطة. عليك، دوماً، أن تعرف الشخص والسياق كي تتمكن من تقويم الاتصال الذي لا يعتمد على تبادل الكلام.

هل لغة الجسد منفتحة أم أنها منغلقة؟ هل الذراعان مبسوطتان، أم أنهما متصالبتان؟ هل الشخص الذي تحادثه متوجه نحوك أم لا؟ هل الذراعان ظاهرتان أم لا؟ هذه مؤشرات درجة الانفتاح.

هل ثمة وجود للغة الجسد، أم أنها محيدة؟ الناس المهتمون بنقاشات معينة ينزعون إلى البحث عن سبل كي يقترب بعضهم من بعض أكثر. أما محاولة التباعد فهي دليل على عدم الاهتمام.

هل لغة الجسد موالية، أم أنها معارضة؟ يميل الموالون إلى اتخاذ وضعية الجسد ذاتها التي يتخذها المشترك معهم في نقاش. ابحث عن الشخص الذي يتحرك في الوقت الذي تتحرك فيه، وينتهي إلى وضعية مشابهة لتلك التي تنتهي إليها.

هـل تنـم لغة الجسد عـن التـزام، أم عن عـدم التـزام؟ إن رصدتَ إشـارات انفتاح، واهتمام، ودلالات على سلـوك موالٍ، فقد تكون جاهزاً لإبرام الصفقـة. المؤشرات المختلفة تدل علـى تحفُّظات، وقد يكون من المناسب استكشاف نقاط المقاومة لمعالجتها بلغة الكلام.

مـن جديد، لقد حقَّقت مستوىً معينـاً من التوافق مع إلقاء السؤال. لقـد خطوت خطـوة إضافيـة إلى الأمام عـبر التوضيح. لقـد أظهرت للجمهـور أنك تستطيع أن تعمـل عقلك عندما تتعرض لمواقف صعبة، وأنـك قادر علـى تصنيف القضايـا الجوهرية، وتوضيحهـا. تستطيع، بهـذه الطريقـة، أن تتحكم، على نحو أفضل في موضـوع إلقاء الأسئلة، والإجابـة عنها. إضافة إلى ذلك، إن استطعت أن توفّر نوعاً من القبول لمـا تطرحه تكن قد مددت يد العـون للجمهور كي يشرع في التفكير. من الصعب عليك أن تتذكر معلومات تم تداولها مشافهةً. إن الجمهور يقدر تلخيص النقاط المطولة تلخيصاً دقيقاً.

الإصغاء المشوب بالعاطفة

المستوى الرابع، إصغـاء مشوب بالعاطفة، يعني أن تظهر أنك تفهم مشاعـر من ألقى السـؤال. إن المستمـع الذي تجيش عاطفتـه في أثناء استماعـه يجـد في جعبة خبرته وتجاربه عواطـف مماثلة، ويشرك من عرض السؤال فيها. دعونا نتعرف طريقة عمل هذه الآلية عبر استعراض هذا المثال:

«لا تنس أنني كنت أعمل في الموقع ذاته الذي تعمل فيه، حيث كان الروتين طاغياً على كل شيء. لقد سبق لي أن عانيت ما تعانيه منه، لذلك فأنا أدرك ما تقول».

التعاطف يحقق مزايا وفوائد لا مثيل لها، ويتفوق على مستويات الإصغاء الثلاثة الأولى من حيث يستطيع أن يبين للشخص الآخر مدى تفهمك موقفه. حتى عندما لا تكون قادراً على تقديم مزيد من المساعدة، فإنك تكون على الأقل قد انحزت إلى جانب من ألقى السؤال، وجندت نفسك لنصرة قضيته. هذا الموقف في حد ذاته كفيل بجعلك تقطع شوطاً طويلاً على طريق نزع محتم لفتيل أسئلة عدائية أخرى، وعلى صعيد طمأنة أفراد آخرين متوتري الأعصاب من الجمهور.

إن الخطر الذي ينطوي عليه التعاطف يكمن في احتمال طغيان تعبيرك عن التضامن مع القضية التي عرضها السؤال على كلمات من ألقى السؤال؛ الأمر الذي يحتمل أن يخلف شعوراً عند من ألقى السؤال بأنك تسلبه فرصة الظهور.

احذر من استمرار استجابتك العاطفية زمناً أطول من الزمن الذي استغرقه إلقاء السؤال، إن لم تفعل فإن جوابك سيبدو ضرباً من ضروب النفاق. المستوى الخامس والأخير من مستويات الإصغاء يتجنب الوقوع في هذا الفخ.

الإصغاء الفاعل والمجدي

بإصغائك إصغاءً مجدياً تستطيع توصيف العواطف التي تخبئها كلمات من ألقى السؤال. هذه هي أقوى استجابة إصغاء ممكنة؛ لأن

العاطفــة هي القوة الكامنــة وراء الجمل؛ تلك القــوة التي تحرض على إلقــاء السؤال في المقــام الأول. عندما تستجيــب للسبب الحقيقي الذي أدى بمــن ألقــى الســؤال إلى الجهر به تكون قد وضعــت يدك على قلب القضية - حتى عندما لا تقدم جواباً عملياً وملموساً عن السؤال.

دعونــا نتأمل فيما يمكن أن يقوله مــن أصغى إصغاءً جيداً، ومجدياً عبر استعراضنا لهذا المثال:

«يبــدو أنك تشعــر بأنك وحيد حقــاً في ميدان العمــل دون أن تحصل علــى كثــير من الدعــم. أنت محبــط لأنك تتصــدى لكل هــذا العمل المرهــق، وتشعر بأن كل ما نقدمه لك مقابل ذلك لا يعدو كونه تعزيزاً للبيروقراطية والروتين. أليس كذلك؟».

هنــا، إن أنت أصغيت إصغاءً دقيقاً، فمن المرجح أنك ستحصل على إجابة نابعة من قلب من كان قد ألقى السؤال؛ سيقول لك «نعم!»، وغالباً ما تترافق إجابته مع إجابات مماثلة صادرة عن مجموعة أخرى من أفراد الجمهور. عبر التوصيف الدقيق للحالة العاطفية لمن ألقى السؤال تكون قــد أضفت نوعاً مــن الشرعية على تجليات حالتــه العقلية؛ الأمر الذي يعنيــه أكثر من أي شيء آخر. بذلــك لا تكون قد اكتفيت بتجنيد نفسك لنصــرة قضية من ألقى السؤال، بل تتعدى ذلك إلى الشروع في معالجة القضية، ورأب الصدع القائم بينك وبينه. بمخاطبتك العواطف التي لا تحظــى باعتراف بها عادةً تكون قد أخرجتها إلى الهواء الطلق، ووفرت الظــروف التــي تتيح التعامل معها علــى نحو إيجابــي. الإصغاء الفاعل والمجــدي يوظف العاطفة إلا أنه يسبر أغواراً أعمق منها. لا يجب عليك أن تهتم كل هذا الاهتمام بكل سؤال، غير أنه مفيد دوماً تقريباً.

ماذا تفعل إن ألقى أحدهم عليك سؤالاً لا تملك جواباً عنه؟ كن صادقاً في إجابتك. قل لمن ألقى السؤال: إنك لا تعرف الجواب، لكن ستسعدك محاولة استكشافه والبحث عنه. أو ألقِ سؤاله على الجمهور، واطلب منهم أن يزودوك بما لديهم من معطيات.

ماذا تفعل إن تحول أحدهم إلى شخص عدائي؟ استخدم الإصغاء المجدي لإشعاره بأنك قد أدركت بواعث غضبه. استكشف الأسباب التي أدت إليه. سلم بصحة الأسباب المشروعة، وارفض الأسباب التي لا تتسم بالدقة والموضوعية. ثم انتقل بأسلوب مهذب وحازم إلى مسألة أخرى.

كيف تحول دون احتكار أحدهم الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة، وتلقي الإجابات؟ إن بدا أن السؤال سيستغرق زمناً يزيد على دقيقة، فقاطع صاحب السؤال بطريقة مؤدبة قائلاً: «أستميحك عذراً، بيد أن الوقت يكاد أن ينفد، وسؤالك هو خارج دائرة اهتمام باقي الحاضرين الذين لديهم أسئلة يرغبون في إلقائها، اسمح لي أن أستوقفك هنا، وأن أقدم عبر إجاباتي أفضل ما عندي». أو «لمّا كان الوقت يكاد أن يدركنا، يسعدني أن أحتفظ بسؤالك إلى وقت لاحق كي أكرس له ما يستحقه من وقت».

أفضل الإجابات تتولد من الإصغاء الجيد. المعالجة الناجحة للأسئلة والأجوبة تبدأ انطلاقاً من موقع المتحدث الذي يدرك أن العرض وثيق الصلة بالجمهور.

الخطاب المرتجل

يكمن السر في التحضير من أجل التحدث بعفوية

تشري وايلز

في فيلم «ذي هنت فور رد أكتوبر»، استدعي جاك ريان (أدى دوره ألك بلدوين) إلى البنتاغون من قبل رئيسه من أجل تزويد رؤساء هيئة أركان الحرب بآخر المعلومات المتوافرة عن نشاط الغواصة السوفيتية. همس بلدوين في أذن رئيسه حين كانا يوقعان على المعلومات الرفيعة المستوى: «من الذي قدم المعلومات؟» فإذا رئيسه يقول له بهدوء: «أنت». تنفتح الأبواب الضخمة فيجابَه بلدوين بالوجوه المرتقبة لرؤساء هيئة الأركان المشتركة.

على الرغم من أن معظمنا لن يدعى لإلقاء خطاب يستمع إليه مثل أركان هذه الهيئة المهيبة في ظل وجود أزمة قومية، إلا أننا نستطيع أن نستشف شيئاً من علامات الإرباك التي طبعت على وجه بلدوين في تلك اللحظة. الخطاب المرتجل ليس سهلاً. تتجلى هذه الحقيقة كلما طُلب

منـا أن نقول شيئاً مـن فورنا في زمن معين، وعن قضيـة بذاتها؛ الأمر الذي يضعنا فيما يشبه المأزق. نرغب في أن نكون واضحين، ومباشرين، وماتعـين، ومقنعين، وقادريـن على الإدلاء بمعلومـات مفيدة، ومدركين كيـف أن الفصاحة في الإيجـاز. إنه نظام طويل ومرهـق، عندما نكون متوتري الأعصاب خاصة.

قد نخطئ في كثير من الأمور عندما نرتجل الكلام أمام جمهور. كيف لـك أن تتذكر كل ما أنت راغب في قولـه؟ ماذا لو حاول شخص صاحب مكانـة مرموقـة أن ينسف التدفـق المنطقـي لسلسلة أفـكارك المتصلة بعرضـك للموضـوع الذي تقاربـه؟ كيف تتعامـل مع الأسئلـة المخادعة والمغرضـة الهادفـة إلى توريطـك، أو إلى ما هو أسوأ مـن ذلك: حملك علـى ارتكاب خطأ؟ من حسن الحظ، بقليل من العمل التحضيري يمكن لأكثر مرتجلي الكلام شعوراً بالرهبة والخوف أن يحسنوا أداءهم.

إليـك سر القدرة على ارتجال خطاب ناجح: السر يكمن في الإعداد والتحضير، وبينمـا يمكن أن يبدو الارتجال ضرباً من إيصال معلومات علـى جناح السرعة، فإن خيرة الذين يرتجلون كلامهم يتجنبون الوقوع في ذاك الفـخ. لا تخلط الكلام المرتجـل بالمعلومات غير المنضبطة التي تلقـى كيفما اتفـق دونما تفكـير، أو إعداد تحضـيري. في بيئة الأعمال التجاريـة المعاصرة، لا مـكان، في اجتماع، لشخص سلبي يكون موجوداً وغائبـاً في آن معاً - يجب عليك أن تكـون مستعداً في كل الأوقات لشرح أهدافـك، وإيـراد الوقائع والحجج المؤيـدة لرأيـك وقراراتك. الكلام المرتجـل يقتضـي تقـديم معلومـات مجملة سبق لـك أن فكـرت فيها.

هــذه أخبار طيبــة، لأن معظمنا لا يشعر بالثقــة إن هو رمى الكلام على عواهنه. هل تذكر آخــر خطاب مرتجل مؤثر سمعته وأثار إعجابك إلى أبعــد حد؟ تتعزز فرص نجــاح الخطاب المرتجل عــبر التدريب المتكرر والإعداد الجيد التحضيريَّيْن السابقين لإلقائه. ينبغي أن يبدو الخطاب وليد لحظة إلقائه، وحياً، وتلقائياً، وطبيعياً، بيد أن الرسالة التي يرمي إلى إيصالها ينبغي أن تكون قد وضحت في وقت سابق.

لذلــك اِشــرع في إعــداد خطابك المرتجــل عبر تحديــدك، أولاً، كيفية إلقــاء خطابك اللاحق، وزمنه، والسبــب المرجح لحملك على إلقــاء الخطــاب، أو الإدلاء بحديث؛ علــى سبيل المثــال: هل سيكون عبر اجتمــاع لهيئة الموظفين؟ إن كان الأمر كذلــك، فعليك أن تعالج -احتياطــاً واستباقــاً للحدث- مسائل يحتمــل أن يثيرها مديرك في العمل في أثناء انعقاد الاجتماع.

بعــد ذلك، فكــر في المواضيع الرئيسة التي ترغــب في تحقيقها؛ من سيحضر الاجتماع؟ ما الذي سيقنــع الحاضرين بمبادراتك، ويحملهم على تأييدها، والدفاع عنها؟ بمجرد أن تنتهي من معالجة الاعتراضات المحتملــة، والمسائل التي تتوقــع أن تثار، قُمْ بمعالجة استباقية؛ شغل آلة تصوير أفــلام الفيديو، ثم واجه عدسة الكاميرا، وألقِ خطاباً ارتجالياً مقتضبــاً كمــا لــو كان الأمــر حقيقــة واقعة، واطلــب من صديقــك، أو نصفــك الآخر أن يوجه لك بعض الأسئلة القاسية عبر شريط تسجيل. بمشاهدتــك أداءك عبر شاشــة عرض، سرعان مــا تتمكن من تحديد نقــاط القــوة، ونقاط الضعف فيــه. التمريــن كفيل بإكسابــك مراساً، وبتحسين أدائك.

استعداداً لأداء عفوي

أورد فيما يلي بعض الأفكار والإلماعات المفيدة الرامية إلى استئصال شأفة الرهبة من الخطاب المرتجل:

1- حلل الجمهور:

فكر تفكيراً جدياً في أعضاء جمهورك. توثق من أنك سألت نفسك: من هم، وما اهتماماتهم، وما الأمور الأخرى التي يمكن أن تعينهم؟ حالما تعرف السمات الخاصة بمستمعيك، ستكون قادراً على استقطاب انتباههم زمناً يكفيك لإقناعهم.

2- حدد هدف اتصالاتك:

حتى إن لم يكن لديك سوى بضع ثوان، فقرر: ما الناتج الذي ترغب في أن يتمخض اتصالك به تحديداً. أمثلة على أهداف الاتصال الجيدة: أرغب في أن يوافق نائب الرئيس لشؤون المبيعات على أن يلتقيني من جديد في أسبوع؛ أرغب في أن يساند تيد هذه الفكرة في مكتب كاليفورنيا. تجنب أهداف الاتصال الغامضة، أو الواسعة جداً.

3- واظب على التركيز على رسالتك:

قيل إن هنري كيسنجر افتتح ذات يوم مؤتمراً صحفياً بقوله: «هل من أحد لديه أسئلة لأجوبتي؟» هذه بالضبط الطريقة الصحيحة لمقاربة أي فرصة حديثاً مرتجلاً. عندما يُطلب منك أن تقدم عرضاً

مرتجلاً، أو عندما تجيب عن أسئلة تُلقى عليك، تعامل مع الموضوع على أنه فرصة أخرى لحشد الدعم لأهدافك.

4- متنّ بنيان استجابتك:

عندما تـدلي بتعليقات مرتجلة، أو تجيب عـن أسئلة صعبة، لخص بإيجـاز ما كنت قد خططت لقوله قبل أن تشرع في عرض شرحك. هذا الأمر يساعد الحاضرين الذين لم يسمعوا السؤال، ثم إنه يمنحك وقتاً للتفكير. على سبيـل المثال: «لقد ألقيت سؤالاً جيداً حول قضية بذاتها، وأنـا عازم على التحدث عن هذا الشـأن في دقائق قليلة. أولاً، أرجو من الذيـن لا تنسجم مقاربتنا مـع تطلعاتهم أن يبسطـوا بإيجاز أسبابهم والأسس المنطقية التي يرونها موجبةً للتغيير».

5- لا تستثن أحداً:

سـواء أكنت تحاضر في جمهور يتألف مـن سبعة أشخاص، أو يصل عديـده إلى سبعين، وجِّه تعليقاتـك إلى كل أفراد المجموعة التي تستمع إليك. أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها خطيب أو متحدث هو أن يستثني بعض أفراد الجمهور، فلا يشركهم في نشاط الأسئلة والأجوبة. الإعراض عـن النسـق الطبيعي المتمثل بمخاطبـة كل الحاضرين، وتوجيه الكلام إلى مـن طـرح السـؤال، أو إلى صانع القـرار وحده يؤجـج مشاعر الاستياء لـدى باقي الحاضرين. على سبيل المثال: عينت رئيسة شركة مستشـاراً لخدمـة علاقة عمل تجاريـة طويلة الأمد مـع شركة أخرى، وطلبت منـه الاهتمام بشخص معين تلك الشركـة، والتركيز عليه ظناً

منها أن ذاك الشخص هو صانع القرار. تبين، أخيراً، أنها أخطأت في تحديد هوية الشخص المطلوب، فخسرت زبوناً مهماً.

6- كن لطيفاً وكيِّساً دوماً:

إن بدوت فظاً، أو ضيق الصدر نافذ الصبر برماً في أثناء انعقاد جلسة الأسئلة والأجوبة، فسيتعاطف الجمهور مع من ألقى السؤال. إن خسرت تعاطف جمهور بعينه، ستفقد أداةً من أدوات الإقناع. هذه واحدة من أقسى الرسائل التي تستهدف المديرين التنفيذيين الشباب الذين يتفاخرون بـ«أساليبهم الصارمة»، وبقولهم «الحقائق المرة والمؤلمة». لا تنحدر بنفسك إلى مستوى المسائل المشاكس المزعج بقولك شيئاً من قبيل: «إذاً، ما الذي تريد قوله على وجه الدقة؟ لا أرى أن ما قلته يمكن أن يعد سؤالاً». من الأفضل أن تعود بلطف إلى فكرتك الرئيسة عبر قولك مثلاً: «توم، إن حكايتك تبدو بالتأكيد مناقضة للفكرة التي كنت أتحدث عنها، وأنا على يقين بأن ثمة اعتراضات أخرى؛ على أي حال، أرغب في التركيز على الاتجاهات التي كشفنا النقاب عنها عبر بحثنا».

فيما يخص معظمنا، التحدي الذي يظهره الكلام المرتجل يخلف تأثيراً قوياً في أثناء جلسة الأسئلة التي تعقب الحديث ذاته. لحسن الحظ، تكون الجماهير لطيفة في معظم الأوقات، ثم إن الهدف من أسئلتهم هو استيضاح الأمور. أحياناً لا تكون الأسئلة مباشرة وواضحة المعالم، وقد تحول صعوبات دون الإجابة عنها. قد تلتقي، بين الفينة والفينة، أناساً لا يتعاطفون معك، ولا تعنيهم مصلحتك.

غالباً ما تنقسم الأسئلة الصعبة إلى ثلاثة أقسام:

1- أسئلة غير واضحة.

2- أسئلة مؤطرة ومحصورة ضمن حدود ضيقة.

3- أسئلة يجاب عنها بكلمتين: «لا أعرف».

الأسئلة غير الواضحة: يلقي بعض الناس أسئلة توقعك في حيرة وارتباك بسبب تركيبتها، أو اختيار كلماتها. قد يستخدم السائل عبارات غامضة مثل: «هذه الفكرة»، أو «خطتك»، أو «إنها». ثمة أسئلة أخرى غير واضحة تتطرق إلى قضايا واسعة لا يمكن معالجتها، والإجابة عنها في زمن محدود.

ابدأ بإعادة صياغة الأسئلة غير الواضحة. إن كان السؤال كبيراً ومتشعباً جداً، فحدّد الجزء الذي تنوي توضيحه، وحدد سبب ذلك. يجب تحديد محتوى اللغة الغامضة وتعريفه. مثال على ذلك، العبارات التي ذكرناها سابقاً مثل: «خطتك» أو « إنها». عندما تدمج مجموعة من الأسئلة معاً، افرزها فرزاً منطقياً، واختر منها ما ترغب في الإجابة عنه. تذكر أن مسؤولية الاسترسال في النقاش تقع على عاتقك.

الأسئلة الإيحائية (المصوغة بألفاظ توحي بالأجوبة): يراد من إلقاء الأسئلة الإيحائية تقييد المتحدث بطريقة من الطرق. انظر الجدول للاطلاع على خمسة نماذج من الأسئلة الإيحائية، والتدابير التي تجنبك الوقوع في فخاخها.

نموذج السؤال الإيحائي (المصوغ بألفاظ توحي بالجواب)	الإستراتيجية
سـؤال لا يتيح إلا إجابة قسرية: «ما الأمر الأكثر أهمية لك، الاستقامة أم الأرباح؟».	لا تكـن حبيسـ خيار إمـا/أو. قد تكتشـف أن كلا الأمرين مهمان: الاستقامة، والأرباح.
سـؤال افتراضـي: «إن تراجعـت الأربـاح بنسبة 6% أو أكـثر، هل تتخذ تدبيراً حيال ذلك؟».	عندما يبدأ السؤال بأمر افتراضي، بوسعك رفض الإدلاء بجواب تخميني. يجب عليك عدم الانجرار إلى سؤال لا ترغب في الإجابة عنه.
سـؤال الكرسـي الشاغـر: هـل بوسعك أن تخبرنا ما أقصى شـيء يمكن فعله للتعامل مع هذه الأزمة؟	مـن الأفضل ألا تتحدث نيابة عـن أي شخص آخر ما لم تكن ناطقاً رسمياً. عندما يطلب منك التعليق على خطط مدير تنفيذي آخر، فإن توضيحك أنك تعرض وجهة نظرك، وتتحدث انطلاقاً من موقعك هو أدعى للسلامة.
سـؤال إيحائي (مع مقدمة مضللة): «برغم أن تسريحـات العمال المؤقتة باتت محتومة، متى ستعلن عن هذا الأمر؟	عندمـا تكـون المقدمـة مضللـة، ومخادعـة، صـغ السـؤال مـن جديـد. «إن كنـت تسـأل: إن كانـت تسريحـات العمال المؤقتة محتومـة. فالجواب: لا، ليست كذلك.
سـؤال مشحـون عاطفيـاً: «بصراحة، تبدو هـذه الخطـة شبيهـة غيرها مـن خططك الغريبة».	أحجـم عـن ابتـلاع الطعـام. لسـت في حاجة إلى الدفاع عـن نفسك. أعد صياغـة نقاطك الرئيسة وامض قدماً.

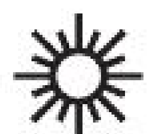
الأسـئلـة التـي يجاب عنها بـ «لا أعرف»: أحياناً يُلقى عليك سؤال لا تعـرف، ببساطة، الإجابة عنه، أو قد تكون في حاجة إلى وقت يمكّنك من التفكير. إياك ومحاولـة المجازفة بإعطاء جواب من غير أن تتوافر

لـك بينة كافية. خير لـك أن تقول: «لا أعرف». مـن المناسب أن تقترح علـى من ألقى السؤال أن يبحث عن إجابـة عنه في مرجع تسميه له، أو أن تَعِد بالبحث عن الجواب واستكشافه.

ليـس الحديث المرتجل سهلاً علـى الإطلاق. بيد أن الإعداد المجدي يزرع الثقة بالنفس. هـذا هو سر النجاح. إنك لا تستطيع على الإطلاق أن تعرف متى ستتعرض لموقف يفرض عليك نوعاً من التحدي.

قراءات إضافية

Guide to Presentations by Mary Munter and Lynn Russell (2002, Prentice Hall)



تمتين عرضك باستخدام
وسائل وأساليب قوية

بالإضافة إلى التحضير المعد بدقة وعناية، والإلقاء الذي يشف عن مهارة وحسن صنعة، ثمة حلة جميلة من الأساليب والوسائل القوية والمقنعة يمكن أن تساعدك، على صعيد سعيك، في تمتين بنيان عروضك. الفقرات المدرجة في هذا الفصل تعرض مجموعة منها، حيث تتضمن مقترحات إضافية لاستئصال شأفة رهبة مسرح الحدث، وعرضاً لأفكار وإلماعات مفيدة تمكنك من تجنب ارتكاب أخطاء شائعة لدى استخدامك رسوماً، ووسائل بيانية في أثناء إدلائك بحديثك.

ثمة فقرات متعددة أيضاً تشرح كيفية تعرف الأساليب المعرفية لشريحة واسعة من المتلقين - سمعية، وحركية، وبصرية - وتزودك بأساليب تمكنك من استخدام لغة جسدك الخاصة بك في سبيل تعزيز رسالتك، وإثارة اهتمام جمهور المتلقين بطريقة أقدر على الوصول إلى أعماقهم. الفقرة الختامية تعرض عشر نقاط موجزة وسهلة التذكر. خذها في الحسبان عندما تفكر في تحضير عرضك القادم.

ست طرق للتغلب
على رهبة الخطابة

مايك غرنباي

معظمنا يتهيب الخطابة إلى حد ما، ولا غرابة في ذلك. هي رهبة متأصلة لأنها تنطوي على خطر الانكشاف أمام الآخرين. الخطابة تثير رهبة متجذرة في أعماقنا. أنت تخشى من عدم معرفة ما تقول، أو كيف تقوله، ويتملكك خوف من المجهول، ورهبة من أن تكون عرضة لحكم الآخرين عليك. الخطابة تنطوي على كل تلك المخاوف مجتمعة في خوف واحد.

المعالجة المعيارية لرُهَاب الخطابة، وهو الوصف الذي يطلق على هذه الحالة، تقتضي التخفيف التدريجي من حدة الخوف. هذه المعالجة تبدأ، نموذجياً، بممارسة تمرينات يتخيل المتمرن فيها نفسه وهو يدلي بحديث، ويعزز أداءه بطريقة تدريجية وصولاً إلى مرحلة القدرة على الإدلاء بحديث حقيقي.

لكن ماذا لو لم يكـن لديك الوقت الذي ينبغي تكريسه لتلك العملية اللطيفة التي تستغرق زمناً طويلاً نوعاً ما؟ إذا كان الأمر كذلك، فاعلم أنــه قــد آن الأوان كي تقارب الموضوع مقاربة مختلفــة جوهرياً؛ مقاربة تسخر أساليب مختلفة بطريقة جوهرية.

ما إن تشعر بانخفاض نسبة الأدرينالين عندك في موقف يشبه ذاك الذي تقدم فيه عرضاً من العروض حتى يدرك جسدك أنه من الممكن أن تقف أمام آخرين، وتتغلب على الذعر الذي ينتابك

علــى سبيــل المثال، جمــع أحد المدربــين العاملين في مجــال تدريب المهتمــين بالخطابــة جماعة مــن الراغبــين في التدريب ممــن ينتابهم الذعــر مــن الخطابــة في بار، وطلــب منهــم أن يضربوا كراســي البار بصحــف ملفوفــة يحملونها بأيديهم ضربــاً عنيفاً، وهــم يغنون: «عيد ميلاد سعيــد». إن أولئك الذين عاشوا هذه التجربــة غالباً ما أصبحوا خطباء ومتحدثين يتمتعون بثقة بالنفس. لماذا؟ لأنه مقارنة بما كانوا قد قاموا بفعله لتوِّهم في أماكن عامة: إلقاؤهم خطاباً، أو تقديمهم عرضاً بحضور أناس يستمعون إليهم، يبدو الآن الأمر سهلاً.

قبــل الخوض في تفاصيل هــذا الأسلوب، وغيره مــن الأساليب، من المجدي فهم المشكلة بشيء من التفصيل الإضافي. معظم الناس يخفون

شيئاً من تجمهر الخوف في أنفسهم، وازدياد إفراز الأدرينالين في أجسادهم نتيجة لذلك في أثناء إلقاء خطاب.

تزايد مستوى الأدرينالين يمكن معظمنا من تحقيق مستوى رفيع من الأداء، بل من بلوغ قمة مستوى الأداء.

إلا أنه بالنسبة لألئك الذين يوقع الخطاب الرهبة في أنفسهم، يمكن أن يكون الخوف، وتدفق الأدرينالين عندهم عارمين. كل المعرفة المتاحة بالعالم حول كيفية إعداد عرض مجد، وكل الزمن، والجهد المكرسين لتحضير عرض أخاذ باستخدام الوسائل الإعلامية المتعددة؛ كل ذلك سيمنى بإخفاق تام إذا ما طغى الخوف على ما سواه.

لذلك اجمع عدداً من العاملين في ميدان عملكم من يخافون من الخطابة بصورة خاصة، وجرب معهم بعض هذه الأساليب التي تأكد نجاحها على صعيد استئصال شأفة الخوف.

1- ضرب كرسي البار أو شيء آخر

استخدم، للضرب، صحيفة ملفوفة أو عصابة مملوءة بماء رغوي ثقيل. يجب على أفراد المجموعة أن يصفقوا بحرارة استحساناً، وأن يرفعوا أصواتهم ويصفِّروا دعماً وتأييداً كلما اعتلى أحدهم المنصة ليبدأ نوبة الضرب. اضرب كرسي المنصة محاولاً إحداث أكبر قدر ممكن من الضجيج وأنت ترفع صوتك مردداً شعارات تحفيزية، أو لتقل ببساطة: «اسمي ــــــــــ. يتملكني شعور رائع، ولسوف يكون عرضي اليوم مذهلاً!».

كي تحقق تغييراً في نسبة التقدم، وتضيف ملاحظة شخصية، ضمن كلامك أيضاً، عبارات مثل:

«ما يزعجني حقاً هو ــــــــ،» أو «عندما أذهب إلى البيت أحب أن ــــــــ، أو «طعامي المفضل هو ــــــــ».

النتيجة التي تتحقق بسبب ذلك مضاعفةٌ ودقيقة إلى حد مذهل. إن التمرين يؤدي إلى النتيجة المتوخاة؛ لأن الضرب يؤدي إلى راحة طبيعية تسري في أوصال الجسد عبر تدفق الأدرينالين. والعمل البسيط المتمثل برفع الصوت يجعلك تركز على عمل الجسد بدلاً من التركيز على العمل الذهني المتمثل بالقلق المتعلق بما ستقوله لاحقاً.

عندما تشعر بالمتغير المتمثل بانخفاض الأدرينالين وأنت في موقف مماثل لذاك الذي تكون فيه عندما تقدم عرضاً حقيقياً، يتعلم جسدك أنه من الممكن الوقوف لمواجهة آخرين، والتغلب على الذعر الذي ينتابك. وتلك هي الخطوة الأولى في الرحلة التي تفضي إلى القدرة على إلقاء خطاب دالٍّ على الثقة بالنفس.

2- إلقاء أبيات من الشعر من المنصة

قبل أيام قليلة من بدء الدورة التدريبية، كَلِّف الملتحقين بالدورة بالتمرن على إلقاء قصائد من الذاكرة، أو عبر قراءتها (يجب ألا تزيد على خمسة عشر بيتاً).

يقف كل مشارك خلف طاولة خفيضة قبالة أفراد المجموعة كي يلقي قصيدة. الشعر الذي يختاره الأفراد وفقاً لما يحبون غالباً ما يوفر

مزيداً من الرؤى الشخصية - من جديد، تعد هذه طريقة جيدة لتمتين أواصر الصلة بين أفراد المجموعة، وتعزيز الروح الجماعية عندهم.

الهــدف هنا هو تخليصك من عــبء إعداد مادة مــن تأليفك أنت. كثــير من النــاســ الذين يشعرون بقلق عميق حيــال الخطابة يجدون أن الخوف يتأتــى، جزئياً، من اضطرار المرء إلى إعــداد مادة من تأليفه. هذا التمرين يحررك من ذاك العبء.

3- اتل القصيدة ذاتها بإيقاعين أحدهما يبعث على الفرح والآخر حزين

اتــل القصيدة ذاتها بإيقــاع طفولي. اجعل الإلقــاء الأول مصحوباً بمرح مبالغ فيه، والثاني مصحوباً بحزن مبالغ فيه.

الهــدف هنا هو توسيع مــداك العاطفي وإكساؤه شيئــاً من المرونة. كلا الأمريــن يساعدانك على الاسترخاء، ويزيدان جاذبيتك، ويعززان قدرتك على التأثير في الجمهور.

من جديد، عندما تمارس شيئاً من هذا أمام جمهور من الحاضرين، يصبح إلقاء الكلمة عندك أكثر سهولة.

4- قول كلام بعينه بثلاث طرق مختلفة

أعِد إلقاء الجملة ذاتها -على سبيل المثال: «أطفئ الأنوار»، و«حدثني عن شعورك» و«ماذا بوسعي أن أفعل من أجلك؟»- أولاً باستخدام إيقاع

دال علـى الانزعــاج، ثم بإيقاع يشفُّ عن حــيرة وارتباك، وأخيراً بأدب وتهذيب مبالغ فيهما.

أعد ممارسة التمرين، هذه المرة يتعين عليك تنميق كلمات كل جملة في كل حالة للتركيز على الأساليب المختلفة. الهدف من هذا التمرين هو توسيع مداك العاطفي، وجعله أكـثر مرونةً مما يزيد قدرتَك التعبيرية عندما تتحدث في ملتقى عام.

5- مناظرات متزامنة

يتجمع المشاركون أزواجــاً، ويختار كل مشتركَيْن موضوعاً يتناظران حوله. عندما يحــين دورهما، ينتصبان واقفــين ويشرعان في التناظر، فيتكلــم كلاهما في آن معاً محــاولاً كل منهما التغلب على الآخر. تستمر المناظرة ثلاثــين ثانية، ثم يتبــادلان الأدوار والمواقف، ويتناظران حول الموضوع ذاتــه. إن كان تركيز أحدهما منصبــاً، ببساطة، على محاولة جعــل صوتــه مسموعاً، وذلــك بجعله يطغــى على الجلبة التــي يحدثها الشخص الآخر، فلن يكون لديه وقت لتوتر الأعصاب.

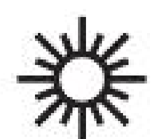
6- غناء: «عيد ميلاد سعيد»

ربما يكون هذا التمرين أكثر التمرينات التي توقع الرهبة في النفس. هذا التمرين سيوسع حقاً مدى شعورك بالارتياح. توجه إلى باقي أفراد المجموعة، وغنِّ: «عيد ميلاد سعيد» يا سيد ـــ، عيد ميلاد سعيد».

سيصفــق الجمهــور استحسانــاً، ويهتــف مشجعاً من جديــد، ليس الهــدف هنا أن تكــون إنساناً طيباً، بل هو استئصـــال شأفة الرهبة من

الغناء في مكان عام. بعد ذلك سيبدو التحدث في مكان عام بسيطاً إذا ما قورن بالغناء.

الخلاصة هي أن التقليل من الخوف يتمخض بعروض أكثر جدوى وفاعلية.



عروض 101

لا ترتكب هذه الأخطاء الشائعة

جون كلايتون

يرتكب مقدمو العروض الأغـرار الذين يفتقرون إلى الخبرة نوعين مـن الأخطاء: أخطـاء ذهنية وهي تندرج تحت النـوع الذي يجب علينا جميعـاً أن نشتغل فيها بغية إصلاح حالها، وأخطاء أخرى تندرج ضمن نـوع شديد الوضوح إلى درجة تجعلك، عنـد رصدها، تومئ برأسك في شارة تنم عن عدم تصديق.

دعونا نعالج الأخطاء الواضحة أولاً:

- **القـراءة مـن نص مكتـوب:** ليس ثمة طريقة تجعلـك تخسر انتباه جمهورك أسرع من اتباعك هذا الأسلوب. بدلاً من أن تفعل ذلك، انظر إلى الأمام، وأجرِ اتصالاً شخصياً بالجمهور.
- **الاختبـاء خلـف القاعـة، أو خلـف المنصـة:** مكِّـن الجمهـور من رؤيتك، ومن رصد لغة جسدك.

- **تجاهل القيود الزمنية:** لا تدلِ بحديث يتطلب الإدلاء به ثلاثين دقيقة في زمن لا يتعدى خمس دقائق.

- **الشطط والخروج عن الموضوع:** تعد القصص والحكايات النادرة أدوات ذات وقع قوي. فقط توثق من أنك تختار منها ما هو وثيق الصلة بموضوعك.

إضافة إلى ذلك يوجد أخطاء تتطلب استجابات أكثر صقلاً وتعقيداً:

1- عدم معرفتك جمهورَك

في أي عمل يقتضي تواصلاً، يتعين عليك أن تفهم ما الأمور التي يحتاج جمهورك إلى فهمها. الخطوة الأولى التي يجب عليك اتخاذها قبل التوجه إلى القاعة بوقت طويل تتمثل بإلقائك سؤالاً على نفسك: من هو جمهورك، وكيف سيفيد أفراده من المعلومات التي تقدمها لهم؟ بعد ذلك، سيكون بوسعك أن تؤسس عرضك آخذاً في الحسبان احتياجات الجمهور: تعديل على الإستراتيجية المقترحة زيادةً ونقصاناً، وإلقاء نظرة عامة على حزمة البرامج والمناهج الحاسوبية الجديدة، أو استعراض التطبيقات الممكنة لآخر الأبحاث.

على صعيد تقديم العروض، خلافاً لأنماط التواصل الأخرى، يمكن أن يقدم جمهورك تغذية راجعة فورية. بناءً على ذلك تكون العروض التفاعلية أفضل أنواع العروض. غالباً ما يحدث النشاط التفاعلي في الزمن المكرس لإلقاء الأسئلة والنقاش. أكثر التمرينات صقلاً،

وأجداهـا نفعـاً هي تلك التي تحمـل الجمهور على تركيـز انتباهه على القضايـا الأساسية. على سبيل المثال: احمل جمهورك على ابتكار حلول للمشكلات الحقيقية التي يواجهها.

بوسعك أيضاً أن تفيد من النشاط التفاعلي على صعيد ضبط بعض التفاصيـل، وإحكام بنائها. على سبيل المثـال: قد يحتوي تقرير مكتوب علـى توضيح دفعاً لسوء الفهـم على النحو الآتي: «نحـن نفترض أنكم معتـادون على المحاسبة أحادية القيد». إلا أنه لا يتعين عليك الافتراض الآن. اطـرح، بدلاً من ذلك، سؤالاً على هذا النحو: «هل كل الحاضرين هنا معتادون على المحاسبة أحادية القيد؟» لا تنسَ النظر إلى من حولك التماساً للأجوبة، ورصد التعابير المترددة في وجوه أولئك الذين يكرهون الاعتراف بجهلهم.

2- فشلك في استقطاب انتباه جمهورك

يصـل الناس وهم يتساءلون: لماذا نهتـم؟ ما الذي يجعل هذا الأمر مهمـاً؟ لذلك، بدلاً من القفز مباشرة إلى الإسكان الفيدرالي في مواقع هنديـة، ابدأ بعرض شـرح عن أزمة الإسكان الراهنـة. يجب عليك أن تجعـل مستمعيـك يعملون عقولهم (كيـف تكونت هـذه المشكلة؟ وكيف تستطيع إيجاد حل لها؟) بأساليب تعطي مضموناً لنقاشهم التاريخي.

عـادة ما تتمثـل أسهل طريقـة لاستقطاب اهتمـام الجمهور بشرح المشكلـة التـي تنـوي إيجاد حـل لهـا - إن كان الجمهور مطلعـاً عليها، فاجعل شرحك مقتضباً.

ثمة طرق وأساليب أخرى تحقق نجاحاً على صعيد استقطاب اهتمام الجمهور، وهي تتلخص في سرد قصص، وحكايات نادرة («عندما فتحت علبة طعام الكلب الموجود في شركتنا الأسبوع المنصرم، اكتشفت...») أو بالحديث عن حقائق مذهلة («أكثر من نصف زبائننا يتوقعون أنهم سيشترون أجهزة دي في دي في الأشهر الستة القادمة»).

3- إهمال تقديم خريطة طريق

عندما تحظى باهتمام جمهورك، يشرعون في التساؤل «إلى أين نحن ذاهبون؟». إذا كانت التضاريس معقدة فقد يحتاجون إلى خريطة طريق «قائمة محتويات». وجود شريحة توضيحية مصورة يساعدهم على فهم ما الذي تنوي عمله. عندما تبدأ بالحديث عن فصل جديد من فصول موضوعك الرئيس، عد إلى الشريحة المصورة التوضيحية كي تساعد جمهورك على فهم: أين هم الآن، وأين كانوا، وإلى أين هم ذاهبون.

إن كانت الخطوط العريضة لموضوعك الرئيس بسيطة، لا تبدد كثيراً من الوقت الثمين في عرض شرح مطول لها. ما زال يتعين عليك أن تشرح في جملة واحدة ماذا سيتعلم الجمهور. «مع نهاية عرض اليوم، أرجو أن تفهموا كيف يؤطر الشراء بواسطة شبكة المعلومات الصناعية، ومن هم اللاعبون الأساسيون، وأين يجب علينا أن نستثمر كي ننافس».

4 - تقديم العرض دون استخدام مساعدات بصرية

توفر الحواس الخمس سبلاً مختلفة تؤدي إلى عقول الناس. يجب أن ينقل عرضك معلومات إلى جمهورك عبر هذه السبل المتعددة. قد يكون

التأثير عبر حواس الشم، واللمس، والذوق صعباً، بيد أن المساعدات البصرية سهلة وقوية.

فيما يتعلق بكثير من الأفكار -منها تلك المتعلقة بالعلاقات، والتدفق، والمنظومة الفضائية- نفكر بصرياً. لدينا رسوم بيانية، وجداول، وخرائط موجودة في عقولنا. لماذا يتعين عليك ترجمة كل ذلك إلى كلمات، وإرغام جمهورك على ترجمتها بمواد مرئية؟

تثير المساعدات البصرية استجابات عاطفية أيضاً (لهذا يظهر المعلنون أناساً جذابين وسعداء يستخدمون منتجاتهم). ننجذب، على نحو خاص - إلى صور أناس آخرين. لذلك إن كنت تقترح إستراتيجيات تهدف إلى رفع مستوى شعور الموظفين بالارتياح، أو إن كنت تطري أشخاصاً، وتثني عليهم بوصفهم يحتلون مقامات طليعية على صعيد تحقيق أرقام قياسية في المبيعات الشهرية، فاستخدم صوراً لتعزيز الاتصالات التي تجري من شخص إلى شخص.

لدينا رسوم بيانية، وجداول، وخرائط موجودة في عقولنا. لماذا يتعين علينا ترجمة كل ذلك بكلمات، وإرغام جمهورك على ترجمتها بمواد مرئية؟

في المقابل، لا يكاد يكون حضور المساعدات البصرية المعتمدة على النص خيراً من غيابها؛ لأن الناس يستطيعون القراءة بسرعة أكبر من

سرعتــك بالتحدث، لا شــيء يمكن أن يسبب لهم الملــل أكثر من النظر إلى شريحة مصورة مثقلة بنص مكتوب في حين تقوم أنت بقراءته كلمة فكلمة بصوت مرتفع. ينبغي أن تحتوي المساعدات البصرية على مواد، أو صــور، أو رسوم بيانية ممزوجة بكلمات؛ ينبغي أن يتعزز تأثيرها من غير تكرارك ما قلته بصوت مرتفع.

على نحو مماثل، يُفضل، عادة، أن تعرض المساعدات البصرية عبر شاشــة، لا أن تكون مطبوعة علــى نشرات معدة للتوزيع؛ لأن ذلك يجعل الناس ينظرون إليها بدلاً من النظر إليك. بذلك تفقد تركيز الجمهور، وديناميكية المجموعة. النشرات المطبوعــة المعدة للتوزيع تصلح لإدراج الإجــراءات فيهــا، أو لتقديم عناويــن مواقع على شبكــة المعلومات كي تسهــل تهجيتهــا على النحــو الذي ينبغي. لكــن إياك أن تقــدم نشرات مطبوعة بغيــة توفير أرضية إضافية - سيعمــد بعض الناس إلى قراءة النشــرات المطبوعة بدلاً مــن الإصغاء إليك، أمــا معظمهم فسيرمونها دون أن يقرؤوهــا. بدلاً من توزيعــك النشرات، دع المهتمين بها يحصلوا عليها بعد الانتهاء من تقديم العرض.

5- استخدام مساعدات بصرية لا علاقة بينها وبين رسالتك التي تعتزم إيصالها

كُما ينبغي أن تتضمن كل فقــرة تدونها نقطة، وغرضاً معيناً، كذلك ينبغــي أن يكون حــال المساعدات البصرية. أنت تعــبر عن فكرة الفقرة في جملــة؛ كذلك تجعل عنوان الصــورة البصرية المساعدة معبراً عنها.

لمـاذا أنظر إلى هذه الصورة التي تظهر أناساً يبتسمون؟ ينبغي أن يقدم العنـوان إجابة لي عن هذا السؤال: «هذه المبادرة ستعزز شعور الموظفين بالارتيـاح». ينبغـي أن تتكامـل كلماتك مـع المادة المرئية؛ ربمـا تتكامل باستخدامك عبارات مثل: «كما تشاهدون عبر شاشة عرض الصور..».

غالبـاً ما يقـدم العارض جدولاً مثقلاً بالأرقام؛ قـد يكون منسوخاً من مصدر آخر. إلى أي أرقام منها يتعين عليَّ النظر؟ ما النزعة التي تحاول تلك الأرقام شرحها؟ يجب عليك تصميم المساعدات البصرية التي تحتاج إليها، وطبعها بالطريقة ذاتها التي تعد فيها وثيقةً، وتطبعها - مستعيناً بالتفكير المستمر في تأثيرها في الجمهور. هل ينبغي أن تُطبع الأرقام الأساسية بخط أسود مميز؟ بإلقائك هذا السؤال وغيره توازن بطريقـة دائمة بين المساعدات البصرية وبـين الرسالة التي ترغب في إيصالها.

6- عدم ترك المساعدات البصرية تؤدي عملها

يرتكـب مقدمو العروض أخطاء مذهلة في التعامـل مع المساعدات البصرية:

- حجب الشاشة بأجسادهم.
- التحدث إلى الشاشة بدلاً من مخاطبة الجمهور.
- تثبيـت شريحة الصور التوضيحية مقلوبة رأساً على عقب - دون ملاحظة ذلك مطلقاً.

- تخصيص عشر ثوان أو أقل لعرض الصورة الواحدة لا يكفي لإيصال الرسالة.

ولكونك تكرس وقتاً طويلاً جداً لإعداد شريحة من الصور تفي بالغرض المطلوب، توثق من أن الصورة تحقق المطلوب منها كما تحقق أنت المطلوب من العمل الذي تقوم به. تمرن على جعل التدابير الجسدية الآتية طبيعةً ثانيةً لديك:

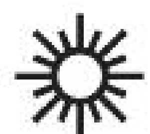
- قف في مكان يمكِّن معظم الحاضرين من رؤيتك، ورؤية الشاشة في آن معاً.
- ألقِ نظرة على كل صورة تعرض لتتوثق من صحتها، ثم التفت كي تنظر إلى الجمهور، وتخاطبه.
- أجرِ الطرف في وجوه أفراد جمهورك في الوقت الذي تتكلم فيه كي تتوثق من أن المادة المعروضة قد خلَّفت انطباعاً لديهم.

7- تقديم عرض دون إشراك العاطفة

بالرغم من مؤشر خيارات الاتصال الذي ينمو على نحو دائم، تبقى العروض جوهرية في عالم التجارة. لماذا؟ جزئياً، لأن العرض يفسح المجال أمام حدوث تفاعل بين الجمهور ومقدم العرض، وبين أعضاء الجمهور الذين يتمكنون من تطوير روح الجماعة وتعزيزها. بيد أن العرض يعد، أساساً، نتاج خبرةٍ وتجربةٍ شخصيَّتين. لا يقتصر إنشاء عرضك على الكلمات التي تقولها، وعلى المساعدات البصرية

التوضيحية، بل هو شخصك أنت بالمقام الأول. إن الجمهور سيحاكم على مصداقيتك، وجوهرك، وعاطفتك ثم يصلون إلى عرضك الذي قدمته؛ لأنهم يتوصلون إلى أفضل نتائج ممكنة عبر إطار الشخص.

عندما تقف لمواجهة حشد، عليك أن تؤمن بأن ما تقول لهم مهم. عندما يستشعر الجمهور ثقتك، وإخلاصك للفكرة التي تعرضها -إن كنت قد تمكنت من إيصالها بطريقة مجدية- تكون قد اجتزت الاختبار الضمني الذي جاء الجمهور إلى القاعة من أجل إخضاعك له. بهذا سينجح عرضك.



عروض تروق كلَّ مستمعيك

مستويات التعلم وأساليبه الثلاثة

معظم الناس معتادون على أساليب التعلم الثلاثة التي يشار إليها، قياسياً، بوصفها الأساليب البصرية، والسمعية، والحركية. بيد أن قليلاً من الناس يربطون بينها وبين مستويات التعلم الحاسمة التي نحتاج جميعاً إلى تسخيرها قبل أن تتمكن فعلياً من معرفة أمر ما – التعلم المقصود هو ذهني، وعاطفي، وجسدي. وأقل منهم أولئك الذين يسقطون تلك المعارف على عروضهم على نحو منتظم. هل من غرابة، بعد ذلك، في أن تكون معظم العروض التجارية متوسطة الجاذبية، وسريعة الوصول إلى عالم النسيان؟

تخيل العرض النموذجي. إحدى زميلاتك تقدم تقريراً تضمنه نتائج أعمال ربع السنة الأخير. تقف أمام المجموعة، ثم تلتفت نحو جهاز العرض أو نحو حاسوبها، وتعرض الشريحة المصورة الأولى، فإذا ببحر من الكلمات والأرقام المتلاطمة يلقي التحية على عيونك المتعبة. ثم تندفع، بعد ذلك، بجرأة فتقرأ كل كلمة تظهر على شاشة العرض. تغير مكان الكرسي الذي تجلس عليه عساك تشعر بشيء من الارتياح. بينما

تومض شرائح الصور في عينيك واحدة تلو أخرى، وبينما تستمر زميلتك في التحدث بصوت عريض ورتيب لا تتغير نبرته، ولا تخف حدته، تصاب أنت بذهول يكاد أن يصل بك إلى الغيبوبة. تهز جسدك أخيراً، وتخبر المتحدثة بأنها أبلت بلاءً حسناً، وتغادر قاعة الاجتماع وأنت تتساءل في نفسك: ما هي حقاً النقطة التي كان يتحدث عنها التمرين؟

أساليب التعلم الثلاثة

كيف نستطيع أن نطبق أساليب التعلم الثلاثة ومستوياته على هذا المشهد الكئيب؟

التعلم المرئي:

مثلها مثل معظم مقدمي العروض، تعتقد زميلتكم أن أسلوبها قد راق للمتعلم بواسطة الرؤية بسبب استخدامها شرائح المساعدات البصرية. بيد أن معظم الشرائح البصرية كانت متخمة بكلمات، في حين أن ما يحتاج إليه المتعلم بواسطة الرؤية هو صور. أكثر من ذلك، إن خير وسيلة لإيصال المعلومات إلى المتعلمين بواسطة الرؤية إنما تكون باستخدام صور بسيطة. لذلك اربط أفكارك الرئيسة بصرياً بمثلثات، ودوائر، ومربعات، وما شابه. لا تكن مولعاً بالتصور والخيال؛ لأن ذلك ليس ضرورياً ببساطة، ولا تستطيع أن تحث على التعلم إن أنت جنحت إلى الخيال. تستطيع أن تستخدم، إضافة إلى ذلك، الرسوم التوضيحية، والبيانات، والجداول، والمخططات، والفيديو من أجل التنوع لكن تذكر أنه كلما كان الأمر أكثر بساطة كان أفضل عادةً.

التعلم باستخدام السمع:

تصل إلى المتعلمين عن طريق استخدام السمع بالتحدث إليهم - لكن ثمة أنواع من الحديث تجدي أكثر من أنواع أخرى. قد يكون سرد القصص والحكايات أفضل مقاربـة. القصص ذات المغزى الأخلاقي، والحكايات النادرة تروق هذا النوع من المتعلمين، وتخزن في الذاكرة مباشرةً. إضافة إلى ذلـك، بوسعك تبني عرض مواضيع للنقاش بين المجموعات، وعقد المناظـرات، وتخصيص وقـت لإلقاء الأسئلة، وتلقـي الأجوبة، وما شابه ذلـك - أي شـيء يحمل الناس علـى الحديث بطرق تكـون أكثر ارتباطاً بالقصة منها بأسلوب الخطابات التجارية الاستطرادية المعتاد.

التعلم الحركي:

يظهـر البحث أن بين 30% و40% يتعلمون بصرياً، وبين 20%و30% يتعلمـون عن طريق السمـع، وبـين 30% و50% يتعلمون تعلمـاً حركياً؛ الأمر الذي يعنـي أن النشاط الجسدي هو أفضل وسيلة لتعليمهم. هذه المجموعـة هي أكثر المجموعـات إهمالاً في أوسـاط العروض التجارية. هناك كثير جداً من العروض التجارية تخاطب الرأس لا الجسد، ونادراً ما تُستثنى العروض من هذه القاعدة الكئيبة. الفكرة هنا تقتضي منك أن تحمـل مستمعيـك على فعل شـيء ما؛ تجريب الأمـور التي تحدثهم عنهـا. يتعين عليك جعلهـم ينخرطون، باكراً، في ألعـاب تقتضي منهم لعـب أدوار، وفي ألعـاب أخرى، وفي عروض حركيـة، وفي إبداع خرائط ورسـوم بيانية، وفي تقديم عروض باستخـدام أجسادهم؛ عروض ذات صلة بما ترغب في تعليمهم إياه.

علـى سبيل المثـال: تستطيع زيـادة مقادير الطاقة عنـد مستمعيك علـى نحو هائل لدى الشـروع في الإدلاء بحديث، أو البدء بإلقاء خطاب يجعلهـم ينتصبون واقفين، ويقولـون بصوت مرتفع كلامـاً مناسباً، أو كلاماً يشيع جواً من المرح. قد تكون هذه الفكرة سخيفة، إلا أنها تجدي نفعاً؛ ذلك لأنك تستهدف النشاط الحركي عند جمهورك.

مستويات التعلم الثلاثة

الآن، بعد أن مكنت مستمعيك من التعلم بطريقة مناسبة، كيف يمكن أن تجعل عروضك تعشعش في الذاكرة؟ يكون لك ذلك بجعل من تدربها تنخرط في برنامجك بكليتها سواء أكانت تتمرن على المادة البصرية، أو السمعية، أو الحركية، باستخدام مستويات التعليم الإفرادي الثلاثة.

إن كنت تبلغ رسالة قوية وواضحة
فسوف يتجاوب الجمهور معك بقوة ووضوح

لتسليط الضوء أقول: العرض الجيد ينبغي أن ينفذ إلى مستوى أعمق من المستوى الذهني كي يصل، مباشرةً، إلى المكون العاطفي. كيف يتعين على مستمعيك أن يشعروا حيال ما تقول؟ كيف تشعر أنت حيال الموضوع الذي تتعامل معه؟ ما الرحلة العاطفية التي يصطحب عرضك فيها من يستمع إليه؟ هل هو عرض متماسك - أم أنه غير مجرب بعد؟

مـا لم توضح القصة العاطفية التي تسردها، ليس بوسعك أن تتوقع أنـك ستكون قادراً علـى إيصالهـا للمتلقين. ولن ينتج عـن مستمعيك استجابة عاطفية حيال ما تقوله ما لم يستشعروا استجابتك العاطفية.

تنظر الجماهير إلى المتحدث أول ما تنظر طلباً للاستدلال على الأهمية العاطفية لموضوعه كي يقرروا ماهية شعورهم هم.

الخلاصة، إن تمكنت من تبليغ رسالة قوية وواضحة، فسيستجيب الجمهور بوضوح وقوة. أما إن كنت مشوشاً، فسيؤثر هذا الأمر في استجابات الجمهور بوصفه تشوشاً.

على نحو مماثل، عليك أن تتعامل مع مستوى التعلم الجسدي الطبيعي إن كنت عازماً على تبليغ رسالتك جمهورَك، وضمان استقبالهم لها. عندما تعرض رسالة رئيسة، اطلب من الجمهور أن يؤدي حركة جسدية. اطلب منهم أن ينتصبوا واقفين، ويرددوا شعاراً من الذاكرة، أو أن يؤدوا حركة جسدية أخرى. هذا النشاط سيعزز الرسالة الأساسية.

أخيراً، أورد فيما يلي بعض الأفكار العامة، والإلماعات المفيدة التي تعينك على التوثق من أنك أخذت بالحسبان في عروضك اعتماد كل الأساليب، ومخاطبة كل المستويات:

أفسح المجال من أجل التعلم الذاتي: يجب على رجال الأعمال أن يكونوا نشطين وفاعلين. وهم إضافة إلى ذلك راشدون. اطلب منهم أن يتصدوا لإعداد أكبر قدر ممكن من العرض. إن أنت فعلت فلسوف يخلصون في عملهم، ولسوف يتقنونه.

أفد من خبراتهم وتجاربهم: يستمتع رجال الأعمال عندما يأتون بخبراتهم وتجاربهم إلى قاعة الاجتماع. هذه الوسيلة تمكنهم من استخدام أسلوب التعلم الذي يشعرهم بالارتياح أكثر من غيره، كما تمكنهم من استخدام مستويات التعلم.

أفد من البواعث المتوافرة لديهم: أخبرهم ماذا يمكن أن يقدم لهم التعلم. صغْ المادة التي تقدمها لهم من وجهات نظرهم. أعلمهم بالأسباب التي تدعوهم إلى الاهتمام بالمادة التي تقدمها لهم. إن أنت بدأت بذلك، فسوف تضمن مساعدتهم لك في سبيل إيصال رسالتك منذ البداية، وفي وقت مبكرٍ.

اعرضْ عليهم مشكلة، واطلب منهم أن يحلوها: يستطيع رجال الأعمال توفير حلول للمشكلات. إنهم يتقاضون أموالاً مقابل هذه الأعمال. إن صغت رسائلك بطريقة تجعل منها مشكلات، فسوف تستدعي انتباههم واهتمامهم بقوة أكبر.

قراءات إضافية

The Presentations Kit:10 Steps for Selling Your Ideas by Claudyne Wilder (1994, John Wiley & Sons)

Turning Training into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results by Sheila W. Furjanic and Laurie A. Trotman (2000, AMACOM)

99% Inspiration: Tips, Tales & Techniques for Liberating Your Business Creativity by Bryan W. Mattimore (1993, AMACOM)

Games Trainers Play: Experiential Learning Exercises by John W. Newstrom and Edward E. Scannell (1989, McGraw-Hill)

Creativity Games for Trainers: A Handbook of Group Activities for Jumpstarting Workplace Creativity by Robert Epstein (1996, McGraw-Hill)

كيف تحول الخطابات الضعيفة إلى أخرى عظيمة؟

يكمن الحل في استخدام حضورك الجسدي كي توجد ثقة

نيك مورغان

أيهما أكثر أهميةً، الخطيب أو خطابه؟ بكلمات أخرى، أيهما أفضل للجمهـور: هل أن يكون محتوى الخطاب عظيماً، وأسلوب إلقائه عادياً، أم أن يكون المحتوى عادياً، وأسلوب إلقائه رائعاً؟

ما انفك أهل الخطابـة، والبلاغة، والبيان وجماهيرهم يفكرون في هـذا اللغز المحير منذ 2500 سنة، أو يزيد، مع أننا نعرف، في الحقيقة، الجواب عن هذه المسألة منذ أن كان السؤال.

كل ما في الأمر أننا لا نرغب في الاعتراف بذلك، لأن الحقيقة تجعلنا نخجل، ونرتبك، ونشعر بضيق نوعاً ما.

كوينتليـان هو أحـد الخبراء العظمـاء التقليديين الـرواد في مجال الخطابة، والبلاغـة، والبيان، وقد أعطى الإجابة الأولى، حيث صمدت إجابته عبر العصور. يقول كوينتليان:

«لن أتـردد في الجزم أن الخطاب العادي المدعوم بكل ما في الإلقاء من قوة سوف يكون أكثر تأثيراً من أفضل خطاب تعوزه تلك القوة».

هـوذا الجواب بين أيديكم؛ جـواب يجعلنا نشعر بعدم الارتياح؛ لأن الاعتراف بأولوية الإلقاء، وتقديمه على المحتوى يبدو مدعاة للسخرية. إنه يعني أننا -نحـن الجماهير- أكثر عرضة للتأثر بالعواطف والإثارة مما نحب أن نعترف به. نثمن عالياً صورة ذاتنا بوصفنا مخلوقات ذكية تخضع لأحكام المنطق، ولا تتحكم بنا العواطف.

ويعـدّ الشعور بعـدم الارتياح ناتج عـن النظر إلى السـؤال بطريقة خاطئة. ينبغي أن يُلقى السؤال على النحو الآتي: ما الذي يحرك فاعلية الجمهـور ويدفعـه إلى أخـذ زمام المبـادرة؟ هل هي الكلمـات الجميلة أم الوجـه الجميـل؟ والجواب هو: مـن يدفع الجماهـير إلى أخذ زمام المبـادرة هم الخطباء الذين يثقون بهـم. عندما يفرغ من إلقاء خطاب مـا، يستطيع الخطيـب الناجح أن يستشعر قـرار الجمهور منحه ثقته. كما أن الجمهور يسترخي بصورة متزامنة؛ لأنه يدرك أن استماعه إلى الخطـاب لم يكن مضيعةً للوقت - مع انتباهـه واهتمامه، لأنه يكون قد ترسخت في قراره الأصلي رغبته في الاستماع إلى الخطاب.

إن إدراكك موقعك في فضاء العلاقة بالآخرين هو أكثر المهارات أهمية التي لا بد لك من امتلاكها بوصفك خطيباً، أو محدثاً، أو مقدم عرض.

على الخطيب أن يتغلب على رهبة مسرح الحدث في الدقائق الخمس الأولى من زمن الخطاب. بعد ذلك يتحول التوتر العصبي إلى عائق واضح

لماذا ينبغي أن يكون هذا الأمر على هذا المنوال؟ فكّر في القضية من وجهة نظر الجمهور. إن محاكمة البواعث الحقيقية لمقدم العرض قبل اتخاذ قرارٍ منحه الثقة هي ضرب من ضروب الذكاء، وليست باباً من أبواب التهكم. عند هذا المستوى تصبح العواطف أكثر أهميةً. يجب على الجماهير أن تحاول قراءة أساليب التواصل غير اللفظية للخطباء على نحو دقيق؛ لأن هذا المضمار هو أفضل ميدان لاتخاذ قرار يتعلق بقضايا الثقة. معظم الناس ليسوا بارعين في الكذب، أو هم ليسوا ممثلين. ولا يُستثنى الخطباء والمحدثون من هذه القاعدة.

يلجأ معظم الخطباء، والمحدثين، ومقدمي العروض، تحت تأثير الأدرينالين، إلى التعبير الإيمائي الغريزي لتوصيل الرسائل غير اللفظية، وهو أمر اكتسبوه عبر سني عمرهم. عند هذا المستوى تزن الجماهير خطباءها - وهذا هو التدبير الصحيح الذي يجب على الجماهير

اتخاذه. ليس من السهـل استنباط إعلان مبيعات ممتازة، بيد أن ما هو أشد صعوبةً مـن ذلك ابتكار عرض عظيم من مادة عادية لا يعتقد المرء أنها تفي بالغرض.

تفهـم الجماهـير هذا الأمـر، وبناءً علـى ذلك تـزن الخطيب عند مستوى لا وعيها في المقام الأول، وتقرر، هنا، منح مقدم العرض ثقتها، أو حجبهـا عنه (وتتقبل الرسالـة) استناداً إلى قدرته على التواصل مع الجمهور بأسلوب صادق، ومستقيم، ومنتج.

أورد فيمـا يأتي بعض الأفكار والإلماعات المفيـدة التي تؤكد أن أداءك الحركي لا يعترض سبيل تواصلك مع جمهورك - ويتيح في الحقيقة فرصة لتحقيق تواصل حركي وإيمائي بين أفراد الجمهور أنفسهم أيضاً.

1- تغلب على توترك العصبي بسرعة

معظـم الخطبـاء والمتحدثين يصرفـون الدقائق القليلـة الأولى من زمـن عرضهـم على التخلص مـن توترهم العصبـي. تتوقع الجماهير هذا، لذلك تكون مستعدة للتراخي والتسامح عند بداية العرض. يتوقع الجمهـور من مقـدم العرض أن يستهل عرضه بشـيء من التحمية، ثم يبـدأ بالاسترخاء في دقائق قليلة. إذا استمر مقدم العرض أو الخطيب بعد ذلك وهو متوتر الأعصاب يبدأ الجمهور بالاعتقاد أن توتره سيحول دون استيعاب ما تبقى من العرض أو الخطاب، ثم إنه سيحول دون منحه ثقته. لسوء الحظ، هذا يعني أنه ليس لدى الخطيب إلا الدقائق الخمس

الأولى، في الحد الأقصى، للتغلب على رهبة خشبة مسرح الحدث، بعد ذلك ويتحول التوتر العصبي إلى عائق واضح.

السبب في ذلك يعود إلى توق الجمهور إلى اتخاذ قراره: هل يمنح مقدم العرض ثقته، أم يحجبها عنه. لذلك يترجم سلوك مقدم العرض برسالة ذات دلالة للجمهور حتى إن اقتصر أداء المتحدث على محاولة التغلب على توتره العصبي. لذلك يعود الأمر إليك في اكتشاف طريقة توصلك إلى نوع من الشعور بالارتياح النسبي سريعاً. فيما يخص بعض الناس، التصور الذهني – لمقاومةالسيناريوهات المشؤومة الذي نتبعه جميعاً إلى نهايته في عقولنامفيد. بالنسبة لآخرين، التنفس، والمحادثات المفعمة بالحيوية ذاتية التوجيه تجدي نفعاً. فيما جميعاً، الاستعداد والممارسة يُعدّان عاملين جوهريين. إن أغراك الحال بالارتجال، فلا تفعل. قد يجدي هذا يوماً، بيد أنه لا ينفع دوماً، وليس ثمة ما هو أسوأ من الشعور بأنك خسرت جمهورك في منتصف الطريق من جولة محادثات لأنك أدركت فجأة أنك لا تدري، حقاً، عما تتحدث.

2- ليس الأمر ما تفعل، بل هو ما يرون

تفسر الجماهير السلوك بوصفه ذا معنى لهم. لذلك، على سبيل المثال، إن شعرت بالبرد أمام جمهور بسبب تكييف الهواء في القاعة، فقاوم إغراء جعل ذراعيك متصالبتين. من المحتمل أن تنظر الجماهير إلى هذه الحركة على أنها تعني أنك اتخذت وضعاً دفاعياً، حتى إن كانوا هم يشعرون بالبرد أيضاً.

اقتطع بعض الوقت للتفكير في الطرق التي يحتمل أن يفسر الجمهور عبرها مخزونك من الحركات الإيمائية. إن كنت لا تعرف ماهيتها، فاستعن بصديق كي يخبرك، أو صوِّر نفسك على شريط فيديو، واستعرضه. كثير من الناس يتقهقرون أمام الجمهور. على سبيل المثال: عندما تنذر العواطف بشيء من التسخين. يلقى أحدهم سؤالاً مستخدماً عبارات قوية، فيتراجع المتحدث إلى مكان آمن من المنصة. تفسر الجماهير هذه الإيماءة -دوماً تقريباً- بوصفها دلالة على عدم الاستعداد للانخراط في القضايا المهمة، أو يحتمل أن تعدها ضرباً من الخوف البسيط.

لذلك، إن استهدفك الحاضرون بوابل من الأسئلة الساخنة، فلا تتراجع بل اندمج في فضاءاتهم الشخصية، وحافظ على رباطة جأشك وهدوء أعصابك، وأجب عن السؤال.

3- تذكر قبل كل شيء حاجة الجمهور إلى التواصل معك

أسهل طريقة لقراءة ما يفكر فيه الشخص الآخر حقاً -في الحقيقة، الطريقة الوحيدة التي نشعر بأننا مرتاحون حقاً حيالها- إنما تكون بتداول حديث بين ذاك الشخص وبيننا بطريقة مباشرة. بوصفك خطيباً، يتعين عليك احترام تلك الحاجة الموجودة عند كل فرد من أفراد جمهورك. لكن كيف تستطيع أن تتدبر أمر نفسك إن كنت تخطب في حشد من الناس يبلغ عديده مئةً أو ربما يبلغ ألفاً؟

لن تتمكن -في الواقع- من فعل ذلك. لكن بإمكانك اتخاذ ثاني أفضل تدبير على هذا الصعيد. تستطيع أن تتواصل تواصلاً شخصياً

مــع عدد قليل من أفراد الجمهور بالاقــتراب منهم كثيراً على أن تراوح المسافة التي تفصل بينك وبينهم بين 2- 4 أقدام، وبتمكين هؤلاء الأفراد من أن يقوموا مقام الحشد كله.

إن الجماهــير تبدي استعداداً لقبول هذا التوجه بوصفه ثاني أفضل حل ممكن. ما هم ليسوا مستعدين لتقبله هو إخلاص ذاك الذي يشرع في إلقاء خطاب من خلف المنصة، ولا يحاول مطلقاً الاقتراب منهم. إن كنت أحد أولئك الخطباء الذين لا يطيقون مغادرة مكانهم من المنصة؛ ذاك المكان الــذي يعتقدون أنه يوفر مسافة أمان لهم، فحاول أن تتغلب علــى الرهبة التي تشعر بها، واترك مهمة إلقاء الخطاب لشخص آخر. في أجــواء البلاغة العرضية السائدة هذه الأيام، لم يعد خطاب المنصة التقليدي مناسباً ببساطة.

دع حركاتك تتساوق مع مضمون الكلام الذي تقوله وذلك بالاقتراب من مستمعيك في اللحظات الرئيسة، والابتعاد عنهم عندما ترغب في التوقف عن الكلام لالتقاط أنفاسك، أو عندما ترغب في تغيير الموضوع.

الآن، لا يكفــي أن تتحرك بطريقــة عشوائية نحو أفراد متنوعين من الجمهور في الوقت الذي تتحدث فيه عبر شرائحك المصورة؛ لأنك تزيد بذلــك مستوى الطاقة في القاعة، وتجعــل التركيز يتحول إلى شخصك فعندمــا تتحرك مقترباً مــن أحد أفراد الجمهور، يتعــين عليك اختيار

اللحظة المناسبة. إن لم تكن تقول كلاماً مهماً، فعندها تكون رسالتك الحركية الإيمائية متناقضة مع مضمون حديثك. سيؤدي هذا إلى نشوب معركة بين محاولة مستمعيك الواعية لفك شفرة مضمون كلامك وبين قراءاتهم اللا واعية لبواعثك. يشرع مستمعوك في التساؤل: ما الأمر المهم حقاً؟ قد يفسرون -ببساطة- ما تقوله عندما تكون واقفاً بالقرب منهم على أنه نقاط حديثك الرئيسة. إن لم تكن هذه هي النقاط الرئيسة، تكون قد خلطت الأمور على مستمعيك وشوشتهم.

هل تتذكرون المسلسل التلفازي كولمبو؟ الشرطي السري الذي يرهق الطرف، أو الشخص المشكوك فيه (يكون دوماً تقريباً الشخص المذنب) بزيارات متكررة يلقي عبرها سلسلة طويلة من الأسئلة متمتماً، وغالباً ما تكون أسئلته عديمة الصلة بالموضوع. أخيراً، يبدأ بالابتعاد، فيتنفس الطرف المذنب الصعداء، ويبدأ بالاسترخاء. ثم لا يلبث كولمبو أن يعود، ويقول شيئاً من قبيل: «ثمة أمر واحد آخر. ماذا كان لون ربطة عنقك في ذلك اليوم؟» كان كولمبو يرسل إشارة تفيد أن سؤاله كان أقل أهميةً مما هو عليه بالفعل، وذلك عبر تركه مسافة تسمح بالحركة بينه وبين المجرم. كانت النتيجة تتمخض عن ازدياد احتمال إقرار المجرم بالحقيقة في لحظة مكشوفة؛ لحظة عدم توخي الحيطة والحذر.

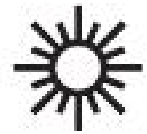
يوجد هنا اختلاف متعمد بين الرسالة الحركية والمضمون؛ لأن كولمبو يرغب في حمل المذنب على الإقرار بالحقيقة بواسطة مخادعته، والتحايل عليه. على الخطباء أن يفيدوا من الحكمة ذاتها؛ تلك المتعلقة بالرسائل الحركية لكن بأسلوب أكثر إيجابيةً. بدلاً من التحايل على

جمهــورك، أوجــد نوعاً مــن التساوق بــين مضمون كلامــك وحركاتك الإيمائيــة، وذلك بالتحــرك صــوب مستمعيك في اللحظــات الرئيسة، والابتعــاد عنهم عندما ترغــب في التوقف عن الكلام لالتقاط أنفاسك، أو عندما ترغب في تغيير الموضوع.

إن الخطاب الــذي يتقن توظيف الحــركات الإيمائية هو ذاك الذي يوفّــر نوعــاً من التوافــق، والانسجام بين محتوى خطابــك وبين أسلوب إلقائــه. هناك كثير جداً من الخطباء من رجال الأعمال يختبئون خلف المنصات، أو يتجولون أمام جمهورهم، لكن بعيداً عنهم، وهم يتساءلون مستغربين عن سبب عجزهم عــن التواصل مع مستمعيهم. إن الجواب علــى تساؤلهــم كان متاحاً منــذ 2500 سنة منــذ أن بــدأ الناس يدلون بأحاديث، ويكافحون في سبيل جعل أحاديثهم أكثر تحقيقاً للنجاح.

قراءات إضافية

"The Kinesthetic Speaker: Putting Action into Words" by Nick Morgan (April 2001, *Harvard Business Review*)



وصايا العروض العشر

نلـت لتوك ترقية. تهانينا لـك. منحت نفسك عطلة نهاية أسبوع كي تستمتع بشعورك. أما اليوم فهو يوم الإثنين، جاء حاملاً معه مسؤوليات جديـدة ليلقيهـا على عاتقك. عليـك أن تتوجه بكلمـة إلى فريق عملك الجديـد. لقـد كان الخطـاب، دومـاً، أداةً لتخريب أعصابـك. بيد أن خطـاب هذه المـرة هو من نوع خاص. أنت راغب فعـلاً في توليد انطباع طيب عبر بوابة البداية، وأعضاء فريق العمل يحتاجون إلى شحذ الهمم استعداداً لخوض غمار السباق الذي ينتظرهم. للمرة الأولى في حياتك العملية يبدو الرهان كبيراً.

آن الأوان كـي تتعلـم ما الذي ينتج عرضاً ناجحـاً فعلاً. اِنسَ قواعد المناظـرات التي تعلمتها في المدرسة الثانوية، أو على مقاعد الدراسة في كلية الاتصالات. لقد آن الأوان كي تسلك درب الخطاب. آن أوان معرفة وصايا العروض العشر.

يجب عليك احترام جمهورك

السبب الوحيـد الذي يشعرك بالتوتر العصبي هو استخدامك ذاك الأدرينالـين في سبيـل التحدث بمزيد من الطاقـة. لأن العروض ليست

عنـك -أنت المتحـدث- بل عن الجمهـور. ينطلق الخطـاب الجيد من احـترام الجمهـور. عندمـا تدرك أنـه لا يعول علـى ما تقولـه أنت، في النهايـة، بـل على مـا يسمعه الجمهـور، تكون قد وضعـت قدميك على الطريق الذي يفضي إلى جعلك متحدثاً عظيماً. ولسوف تنسى موضوع توترك العصبي.

كيـف يجدي هذا الكلام على صعيد التطبيق العملي؟ عليك أن تحول تركيزك علـى إلقائك، وجعله ينصب على تلقـي الجمهور عرضَك. ركز عليهم. تواصل بصرياً زمناً يراوح بين 5 و6 ثوان مع الناس الذين يجلسون في المقدمة، وإلى اليمين، وإلى الشمال، وفي المؤخرة. راقب لغة أجسادهم. هـل هم منسجمون معك؟ أم أن انتباههم بـدأ يتشتت؟ إن كانت الثانية، توقف واسألهم ما الذي يدور في عقولهم عن فحوى العرض، أو الخطاب. استشعر «حرارتهم». اقترب من مجموعات منتخبة من الجمهور، اقترب منهـم أكثر حتى لا تغـدو المسافة الفاصلة بينك وبينهـم تزيد على أربعة أقدام. بذلك تصبح قادراً على استعادة انتباههم.

يجب عليك ضغط الشرائح المصورة إلى أصغر حجم ممكن

الحقيقة المرة هي أن معظم المتحدثين يستخدمون الشرائح المصورة عـكازاً لتعينهم على عرجهـم المتمثل بعرضهم الباهـت، والضعيف، أو يستعملونهـا بوصفهـا مخططاً تمهيديـاً يستعينون بـه؛ لأنهم لم يعدوا لحديثهم العدة المناسبة. نادراً ما تستخدم الشرائح فعلياً للغرض الذي تناسبه على أكمل وجه: تعزيز نقاط العرض الرئيسة تعزيزاً بصرياً.

إن عدداً هائلاً من رجال الأعمال يشاهدون على نحو منتظم، ومكثف عدداً كبيراً من الشرائح المصورة لأنهم لم يتقنوا تعلم الحكمة المكتسبة، والمشكوك في صحتها: عدد كبير من الجمهور الذي ينتظرنا هم من ذوي «التعلم البصري». رجال الأعمال أولئك يعتقدون أن استخدامهم لكم كبير من الشرائح المصورة سوف يساعدهم. لقد آن أوان مواجهة الحقيقة. نعم، إحدى النظريات تقول: يوجد ثلاثة أنواع من المتعلمين -بصريون، وسمعيون، وحركيون-وهم يحبون الصور. ثم إنهم يحبون الاستعارات الجيدة، وأشرطة الفيديو، وإلقاء نظرة عامة مختصرة على موضوع ما، ويحبذون الإيحاءات والإيماءات الحماسية. لكن ما لا يحبونه هو عرض شريحة بصرية تلو أخرى من الشرائح التي يرص فيها الكلام رصاً - وهذا ما يقدمه معظم المتحدثين، ومقدمي العروض لجماهيرهم. لا يوجد جمهور يحب أن يرى شريحة بصرية مصورة يتعدى الكلام المكتوب فيها أسطراً ستةً. وكلما كانت الشرائح هذه أقل حجماً، كان الوضع أفضل. عُدّ بتفكيرك إلى آخر كلمة ألقيتها. كم كان عدد الأسطر المكتوبة التي استخدمتها؟ كم عدد الصور الفعلية؟ لم يعد يعول على كليبات مايكروسوفت. باتت مبتذلة، وكل الناس يعرفون أنك ألقيت بها في حقيبتك في اللحظة الأخيرة. لا تستعملها.

لا ينبغي لك إخبار جمهورك كم أنت متوتر الأعصاب، بل يجب عليك أن تخبرهم كيف تشعر

كل الخطباء يرغبون في أن يكونوا ذوي قدرات هائلة على اجتراح العجائب، وسحر جماهيرهم. بيد أن القدرة على سحر الجماهير

تتأتـى من أمر حقيقـي، وتنبع من القلـب، وهي نتـاج التعبير الصادق عـن العاطفة الحقيقيـة عندما يتعلق الأمر برهان علـى موضوع بعينه. كـي تكون خطيباً، أو متحدثاً ناجحاً، يجب عليك أن تواجه نفسك، ربما تكـون المـرة الأولى في حياتك، وتقـرر من تكون، وما هـي القضية التي تتبناها. عندمـا تستطيع أن تشرك جمهورك في ذلك، سوف ينتصبون واقفين ابتهاجاً بك، وتشجيعاً لك؛ لأنك نسيت ذاتك، وتوترك العصبي، وقدمت لهم شيئاً حقيقياً.

عليك أن تعلم أن لكل وقت من أوقات اليوم ما يناسبه من الزمن الذي ينبغي تكريسه لإلقاء كلمة

يتضاءل مـدى انتباه الجمهور بسرعة كلما مضت ساعات اليوم. في وقت تنـاول العشاء يمكن أن يستمر الجمهور مركـزاً مدة اثنتي عشرة دقيقـة، أو أقـل. إن دعيت لإلقاء كلمة بعد تنـاول طعام العشاء، فاجعل زمنهـا يقتصر على سبع دقائق. إنـك في تنافس مع عصارات الجمهور الهاضمة، والعصارات الهاضمة تكسب دوماً.

على نحو مماثل، احترم حدود الزمن المكرس لإلقاء كلمتك. إن كان مقـرراً لك أن تتحدث علـى مدى ساعة من الزمن، فاكتفِ بزمن يراوح بـين 45 و50 دقيقـة. توقف بعدها من أجـل إلقاء الأسئلـة. لا تطل. لم يسبـق أن طلب أحد من خطيب أن يطيـل. ولا تحل دون توجه جمهورك لتناول وجباتهم من الطعام. إن كنت آخر المتحدثين قبل تناول الطعام، فانتهِ من إلقاء كلمتك باكـراً قليلاً. أفراد جمهورك منشغلون بالتفكير في أطباق السلطة في كل الأحوال.

يجب عليك أن تتعلم من معلميك

ادرس خطابات الخطباء العظـام من المعاصرين. ثمة بعد أخلاقي، دومـاً تقريباً، تنطـوي عليه رسالاتهم. إنهم يخـبرون جماهيرهم، أولاً، لمـاذا يجب عليهـم أن يكافحـوا في سبيل تحقيق هدف معـين، أو إنجاز عمـل مـا. ثم يهدونهـم إلى الطريقـة والوسيلة. بعد ذلـك، يوكلون إلى جماهيرهـم بعض المهـام؛ سواء أكانت مهام بلاغيـةً، أم عمليةً. معظم الخطابـات السياسية العظيمـة تنتهي إلى إلقاء بعض المسؤوليات على عواتـق الجماهير («لا تسأل عما يمكـن أن يقدمه بلدك لك-اسأل عما يمكن أن تقدمه أنت لبلدك»). هذا الإجراء يحول الناس من منفعلين إلى فاعلين، ويساعد علـى جعل الجمهور يلتف حول قضية معينة. اعهد إلى جمهورك بفعل شيء ما. إن لم تفعل فسوف يبقون مراقبين سلبيين.

يجب عليك ألا تتقيد بحرفية خطابك أو أن تحفظه عن ظهر قلب

أسـرع طريقة لقتل الجمهور تتمثل بـأن يتلو الخطيب على مسامعهم خطاباً مكتوباً، وموضوعاً علـى مقرأة منصة الخطابة. النص المكتوب، ومقـرأ منصة الخطابة كلاهما يفصلان الخطيـب عن مستمعيه. لماذا يتعـين على الجمهـور أن يبذل قصـارى جهده من أجل جسـر الفجوة؟ كذلك، فإن استظهار الخطاب، وعدم الانتباه لنقاط يجب لحظها يجعل ذاك الخطـاب تفهـاً، وعديم النكهة والقيمـة. ما لم تكن مؤديـاً ضليعاً

ومتمكنـاً فمن المرجـح ألا تتمكن من قول كلمات تنفـخ فتؤدي إلى شيء مـن الحركة، الحركـة التي تجعل المتلقين ينسجمون مـع ما تقول. بعض الخطبـاء يرون أنه مـن المفيد حفظ مقدمة العرض وخاتمته عن ظهر قلب، وذلك ضمانـاً لاستهلال الكلمة وإنهائها دون ارتكاب أخطاء. لكن خير لك أن تستخدم لغةً دارجةً، ولهجةً مألوفةً، وأن تواظب على التمرين إلى أن تشعر بالرضا عن أدائك المتعلق بالمادة التي تشتغل بها.

عليك أن تتذكر الفرق بين التغزل وتقديم العرض

إن كثـيراً من المتحدثـين يتصرفون -دون أن يعـوا- بطريقة تهدف إلى لفـت الأنظـار إلى جاذبيتهم الجسدية، وسحرهـم الفاتن في أثناء إلقائهـم كلماتهـم، أو إجرائهم محادثات بسبـب توترهم العصبي. إن كنـت ميالاً إلى هذا النوع من السلوك، فاتبـع القاعدة البسيطة الآتية: اجعل يديك في أثناء حديثك دون مستوى عنقك، وفوق مستوى خصرك. لفت امرئ الأنظـار إلى جاذبيته الجسدية وسحره يُفهم عالمياً على أنه نوع من الترغيب الجنسي. لذلك تكون قد أرسلت إلى مستمعيك رسالة مزدوجة مشوشة. فأنت، من جهة، تقول لهم: «أصغوا إلي، ما يجب علي قوله يعد أمراً مهماً». ومن جهة أخرى، بمحاولتك لفت نظر الجمهور إلى جاذبيتك وسحرك، أنت تقول (بطريقة غير واعية): «ألست وسيماً؟ لا تصغـوا إلى ما أقول. اكتفوا بالنظـر إلي». النتيجة هي أن الجمهور لن يتعامل معك بجدية دون أن يدري لماذا ودون أن تعرف السبب.

انسب الفضل لأهله عندما يتعين عليك فعل ذلك

إذا أفدت من أفكار أناس آخرين، أو إن استخدمت كلماتهم، فانسب الفضل لهم. أفضل من ذلك نقلك أقوالهم بحرفيتها. الاستشهاد بكلام منقول يمكـن أن يضفي رونقاً على الحديث. الخطاب أو العرض يطرح في مناسبـة عامة، لذلك يتوقع منـك أن تلتزم بالمعايير العامة للشرف، والصدق، والعدل، والذوق، واللباقة. إضافة إلى ذلك، عليك أن تتحرى الدقـة في الحقائق والمعلومات التي تصرح بهـا. كثيراً ما أخرج خطاب جيـد عن مسـاره إلقاء سـؤال من آخـر القاعة يكشف النقـاب عن أن الحقائق التي أوردها المتحدث مغلوط فيها.

يمنحـك مستمعوك الثقة التـي تمكنك من الانطـلاق. لقد أعربوا عـن اهتمامهم بك، وتجشموا عنـاء الوصول إلى حيث أنت كي يستمعوا إليـك. إذاً، هم من حيـث المبدأ، على الأقل، يتوقعون نجاحك فيما أنت ذاهـب إليه. يعود الأمر إليك في الحفاظ على الثقة التي منحوك إياها، أو خسارتهـا. لا تثقل علـى جمهورك بإمطارهم بما تـود قوله، ولا تكن شحيحاً. كلا التكتيكين ينسفـان مصداقيتك. زود مستمعيك بما يكفي من البيانات التي تدعم فكرتك، لكن لا ترهقهم بها. وتوخ الدقة.

يجب عليك بث رسالة إيجابية

معظم النـاس يستجيبون للمتحدث الذي يقدم كبش فداء لمشكلات الجمهـور. لكـن لـن يصغي الجمهـور طويـلاً إن كان هـذا كل ما لدى المتحدث. لا تنهض، فتتوجه للحديث إلى مجموعة من الناس ما لم يكن

لديـك أمر إيجابي تعرضــه عليهم. يمنحك من يستمعــون إليك ثقتهم على مراحل: هم يفترضون أنك سلطة، أي أن لديك شيئاً تقوله. ثم إن أمــر المحافظة على المصداقيــة، أو التفريط فيها عائد إليك، كذلك هو أمــر الثقة. أسرع طريقة لفقدان الثقة تتمثــل ببث رسائل سلبية فقط. ينظــر المستمعون إليك لسببــين: يتمثَّل أحدهمــا بتوصيف مشكلاتهم، وثانيهمــا بإيجاد حلــول لها. بفعلك الأمرين معاً، تكــون قد متنت الثقة بينك وبينهم.

عليك أن تقص عليهم قصة تخصك

ثمــة سران يكمنان وراء إنجاز خطاب عظيــم: إمتاع نفسك، وسرد قصة قوية ومتماسكة. إنه من الصعب إنجاز المهمة الأولى دون امتلاك الحيثيــة الثانيــة. خذ ما تحتاج من الوقت كي تعــد قصةً تكون من نتاج أفـكارك ومعتقداتــك. إن كنت، أصلاً، تقص قصــة شخص آخر، فلن تبلــغ مطلقاً مرتبــة السعادة التي تكــون فيها أنت وجمهــورك في بوتقة واحدة بحيث تقضون معاً وقتاً رائعاً.

التزم بهــذه الوصايا العشر، وبمواظبتك على التمرين سوف تصبح خطيبــاً يسعــى الناس إليه عندما يرغبــون في الاستماع إلى كلام قوي، ومؤثــر، وذي مغــزى. وتذكــر أن أمر الخطاب يعــود إلى المتلقين؛ إن لم يتقبلــوه، فلــن يكــون التواصل ممكنــاً، ولا يعدو عندهــا الخطاب كونه مضيعة لوقت كل الناس.

المسهمون

- **نيك مورغان**: محرر سابق في مجلة هارفارد مانجمنت أبديت.

- **مايكل هاترسلي**: مسهم سابق في هارفارد مانجمنت كوميونيكشن لتر.

- **جون دالي**: أستاذ في جامعة كوليدج أوف كوميونيكشن للاتصالات. أستاذ متميز في حقل التدريس، أستاذ مادة الإدارة في تكساس كومرس بنك شرز، وأستاذ في الصيدلة.

- **إيسا إنغلبرغ**: مؤلفة مشاركة في تأليف كتاب: العمل ضمن مجموعات.

-**بيفرلي بالارو**: دَرَّسَ اللغة، والأدب، ومناهج الكتابة في يال، كورنيل وفي كلية ويلوك.

- **ريتشارد بيرك**: كاتب في الشؤون المالية، يتخذ من بيرستون، إن.دجي. مقراً له. نشرت كتاباته في يو إس نيوز أند ورلد ريبورت، وبلومبرغ، وبرسونال فايننس، وبرد.

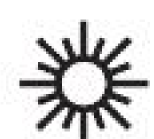
- **جوديث همفري**: رئيس همفري غروب، مؤسسة، مقرها في تورونتو، متخصصة بالتدريب التنفيذي على الخطابة.

- **تشريل وايلز**: مدربة مستقلة في مجال فن الخطابة، وإلقاء الكلمات، تتخذ من بوسطن مقراً لها. درَّست ورشات عمل في كلية

كولومبيـا للتجارة والأعمال، والبرنامـج التنفيذي الخاص بمدرسة كولومبيا.

- **مايـك غرنبي**: مؤلف، وكاتب مقالات صحفية في الشؤون المالية توزع علـى العديد من الصحف، ومتحدث رئيسي في المؤتمرات والعروض المكرسة للأمور المالية، وأستاذ في الاتصالات والدراسات الإعلامية في جامعة بوند في ولاية غولد كوست في أستراليا.

- **جون كلايتن**: كاتب ومدرس في كلية روكي ماونتن في مدينة بيلينغز، منتانا.



سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفـارد الورقية الخاصة بالأعمـال التجارية التفكير الأمثل لأحـدث ما توصل إليه قـادة الفكر في العالم والباحثون والمديـرون في مجال الإدارة. صممـت هذه الكتب من أجـل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفـكار في إحداث تغيير في العمـل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيـد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Title	Product #
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عـالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مـكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلـة كتـب هارفارد الأساسيـة التجارية تفي بالغرض. تقـدم هذه الكتب المختصـرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقـراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهـم، سواء كنت مديـراً حديث العهد بالإدارة مهتمـاً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديـراً تنفيذياً متمرسـاً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فـإن هذه الكتب المكرسة لإيجـاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعـات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كـم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجـأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرضـ لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هـذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضــلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشـكلات الإدارية صيغت بأسلـوب آسر بغية مد يد العون للمديريـن كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485